

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**LA GESTION DES CONFLITS
EN CONTEXTE DE PROJET : ÉTUDE DE CAS EN CHINE**

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Comme exigence partielle
du programme de 2^e cycle Maîtrise en gestion de projet – profil avec mémoire**

PAR

Lei Wang

Mars 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Je remercie sincèrement mon directeur de recherche, Monsieur Pierre Cadeaux, qui a accepté la supervision et l'encadrement de mon travail et m'a offert une bonne occasion d'approfondir davantage mes connaissances dans le domaine de la gestion de projet. Sans son aide, ses conseils précieux et ses encouragements répétés, cette recherche n'aurait pas abouti.

Merci aussi à M. Jean-Yves Lajoie, président du jury et M. Michel Bélanger membre externe. Également, mes remerciements à Madame Stéphanie Giraud qui m'a aidé à vérifier la grammaire et l'orthographe.

Enfin, j'adresse particulièrement mes remerciements à mes parents qui me soutiennent et m'encouragent sans cesse.

AVANT-PROPOS

En deuxième année d'étude de maîtrise en gestion de projet, je dois rédiger un mémoire pour répondre à la demande de l'université. Je viens de la Chine, j'ai toujours été intéressée par la situation et le développement de la gestion de projet en Chine. Donc, j'ai rapidement orienté mes préoccupations vers la gestion de projet en Chine. Après une recherche documentaire, j'ai constaté qu'il y avait peu d'écrits sur la gestion de conflits en contexte de projet en Chine. Alors, j'ai décidé de faire cette recherche dont le but est de comprendre préliminairement la gestion de conflits en contexte de projet en Chine. Je crois que malgré les limites de cette recherche, les résultats obtenus ici peuvent aider les Occidentaux à comprendre la gestion de conflits en contexte de projet en Chine.

RÉSUMÉ

Le but de cette recherche est de comprendre préliminairement la gestion de conflits en contexte de projet en Chine. La présente recherche concerne les sujets suivants : les points de vue généraux du gérant de projet chinois sur les conflits ; les attentions relatives portées par le gérant de projet chinois aux conflits se passant entre lui et les différents intervenants ; les sources de conflits existant en contexte de projet en Chine ; les modes de résolution de conflit préférées par les gérants de projet chinois et les principaux facteurs influençant le choix de mode de résolution du conflit en gestion de projet.

Les résultats de notre recherche sont les suivants. Les gérants de projet chinois ont déjà accepté la vision moderne du conflit. Le gérant de projet manifeste des niveaux d'attention différents pour les conflits se passant entre lui et les différentes personnes. Globalement, le degré d'attention que le gérant de projet chinois porte aux conflits est élevé selon le niveau de la position hiérarchique de l'autre partie au conflit. En contexte de projet en Chine, il existe sept sources principales de conflit : les échéanciers, les coûts, les problèmes techniques, les procédures administratives, la main-d'œuvre, les priorités, la personnalité; celles-ci correspondent aux sources de conflit identifiées par Thamhain et Wilemon (1975) en contexte de projet en Occident. Mais l'ordre d'intensité relative des sources principales de conflit obtenu dans la présente recherche est différent de celui obtenu par Thamhain et Wilemon (1975). Le mode « Collaborer », le mode « Chercher le compromis » et le mode « Éviter » sont les modes de résolution de conflit préférés par le gérant de projet chinois qui n'aime pas utiliser le mode « Céder » et le mode « Forcer » pour résoudre le conflit. Il existe des facteurs qui peuvent influencer le choix du gérant de projet chinois sur les modes de résolution du conflit en gestion de projet à savoir : les intérêts concernés directement par le conflit, l'importance du problème, la force relative, le « Guanxi » (Relation) avec l'autre partie en conflit, le coût pour résoudre le conflit, l'urgence du problème, la complexité du problème, avoir raison ou non, la position de l'autre partie.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
AVANT-PROPOS	ii
RÉSUMÉ	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LIST DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
INTRODUCTION ET FONDEMENTS DU CONFLIT	4
1.1 Définition et classifications du conflit	4
1.2 Processus du conflit	15
1.3 Nature du conflit	19
1.4 Résolution de conflit	23
CHAPITRE II	
NOTIONS DE BASE RELATIVE À LA GESTION DE PROJET ET À LA GESTION DE CONFLITS EN CONTEXTE DE PROJET	30
2.1 Définition et caractéristiques du projet	30

2.2	Gestion de projet	33
2.3	Structures de gestion de projet	38
2.3.1	La structure fonctionnelle	40
2.3.2	La structure par projet	43
2.3.3	La structure matricielle	48
2.3.4	Le choix d'une forme structurelle	51
2.4	Gestion des interfaces de projet	53
2.5	Gérant de projet	58
2.6	Conflit en gestion de projet	65
2.6.1	Les conditions antérieures au conflit en contexte de projet	66
2.6.2	Les sources de conflits en contexte de projet	70
2.6.3	La gestion de conflit en contexte de projet	75

CHAPITRE III

CULTURE TRADITIONNELLE CHINOISE ET COMPARAISON DE LA CULTURE CHINOISE ET OCCIDENTALE

79

3.1	Caractéristiques de la culture traditionnelle chinoise	80
3.2	Idéologies de gestion traditionnelle chinoise	84
3.3	Recherche de Bolligner et Hofstede sur la culture nationale et les différences de culture entre la Chine et l'Occident	85
3.4	Comparaisons des conceptions de gérant de projet, basées sur les différences de culture entre la Chine et l'Occident	100

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

105

4.1	Déclaration de problème de la recherche	105
4.2	Cadre de référence	106
4.3	Énoncé du but	108
4.4	Questions de la recherche	109

4.5 Proposition de la recherche	110
4.6 Type de recherche	112
4.7 Échantillonnage	115
4.8 Collecte des données	118
4.9 Analyse des données	120
CHAPITRE V	
PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉATION DES RÉSULTATS	122
5.1 Les opinions générales des gérant de projet sur les conflits en contexte de projet	123
5.2 L'attention relative donnée par le gérant de projet chinois aux conflits se passant entre lui et toute autre personne	126
5.3 Les sources de conflits en contexte de projet	132
5.4 Les modes de résolution de conflit en contexte de projet	146
5.4.1 La préférence relative du gérant de projet chinois sur l'utilisation des modes de résolution de conflit	146
5.4.2 L'importance des facteurs influençant le choix de mode de résolution du conflit en gestion de projet	151
FORCES ET LIMITES DE LA RECHERCHE	159
RECOMMANDATIONS	163
CONCLUSION	165
BIBLIOGRAPHIE	170
ANNEXE 1	
CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS	177
ANNEXE 2	
LE QUESTIONNAIRE	178

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. La comparaison des visons traditionnelle et moderne sur le conflit	20
Tableau 2. La relation entre l'intensité du conflit et la performance d'organisation	21
Tableau 3. Les situations applicables et non applicables des cinq modes de résolution de conflit	28
Tableau 4. Les exigences spéciales pour la gestion de projet	35
Tableau 5. Les caractéristiques des principaux types de structure organisationnelle	39
Tableau 6. Les avantages et les inconvénients de la structure fonctionnelle	42
Tableau 7. Les avantages et les inconvénients de la structure par projet	46
Tableau 8. Les avantages et les inconvénients de la structure matricielle	50
Tableau 9. Le choix d'une forme structurelle	52
Tableau 10. Les sources de conflits en contexte de projet et leur classement par intensité de conflit pour tout le cycle de vie du projet	74
Tableau 11. Les caractéristiques de l'individualisme et du collectivisme	88
Tableau 12. Les caractéristiques des pays selon leur distance hiérarchique	89
Tableau 13. Les caractéristiques des pays selon le contrôle de l'incertitude	90
Tableau 14. Les différences de culture entre la Chine et l'Occident	91
Tableau 15. Les différences de manière de penser entre les Chinois et les Occidentaux ...	94
Tableau 16. Les différences de l'habitude de communication entre en Chine et en Occident	95

Tableau 17. Les avis différents sur l'entente entre les Chinois et les Occidentaux	97
Tableau 18. La comparaison des croyances du leader entre la Chine et l'Occident	98
Tableau 19. La comparaison des attentes du personnel entre la Chine et l'Occident	99
Tableau 20. Les différences de la conception de gérant de projet en Chine et en Occident	102
Tableau 21. Les caractéristiques des répondants	116
Tableau 22. Les questions d'entrevue	120
Tableau 23. Le temps pris par les gérants de projet chinois pour résoudre les conflits	126
Tableau 24. L'importance relative des conflits pour le gérant de projet dans les différentes situations	127
Tableau 25. L'intensité relative des sources de conflit dans le cycle de vie entier de projet	133
Tableau 26. Une comparaison entre l'intensité relative des sources de conflit identifiées par Thamhain et Wilemon et par Posner et celles de la présente recherche	134
Tableau 27. La préférence relative du gérant de projet chinois quant à l'utilisation des modes de résolution de conflit	147
Tableau 28. Une comparaison de la préférence relative de l'utilisation des modes de résolution de conflit de la présente recherche avec celle de la recherche de Thamhain et Wilemon	150
Tableau 29. L'importance des facteurs influençant le choix du mode de résolution du conflit en gestion de projet	153
Tableau 30. Les forces et les limites de la recherche	159

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Les quatre circonstances des conflits	10
Figure 2. Le processus de conflit	16
Figure 3. Un modèle du processus d'épisode conflictuel dyadique	18
Figure 4. La relation entre l'intensité de conflit et la performance d'organisation	21
Figure 5. Le triangle de réaction du conflit	25
Figure 6. Le mode de résolution de conflit	25
Figure 7. L'ensemble de technique et d'outils	36
Figure 8. Les domaines d'expertise nécessaires à l'équipe de management de projet	37
Figure 9. La structure fonctionnelle	41
Figure 10. La structure par projet – 1	44
Figure 11. La structure par projet – 2	45
Figure 12. La structure matricielle	47
Figure 13. Le continuum du partage d'autorité	49
Figure 14. Le gérant de projet : un carrefour	60
Figure 15. Les rôles du gérant de projet	61
Figure 16. Le profil de la préférence relative du gérant de projet sur l'utilisation des modes de résolution de conflit	76
Figure 17. L'articulation schématique des concepts	107

Figure 18. Le schéma de la méthode simultanée nichée dont la méthode prédominante est la méthode qualitative 114

INTRODUCTION

Le conflit est un processus dynamique fondamental dans les comportements organisationnels et il est inévitable. En contexte de projet, les caractéristiques particulières du projet, les exigences particulières de la gestion de projet, la structure organisationnelle, les interfaces variés de projet, entre autres, déterminent que le conflit a un caractère inhérent au projet. Le conflit, qui est en contexte de projet, a ses caractéristiques particulières et une tâche primordiale du gérant de projet consiste à gérer le conflit.

Depuis les années 1980, la Chine a ouvert ses portes et pratique une réforme économique. La gestion de projet occidentale a été introduite en Chine comme une approche de gestion ayant potentiellement de larges applications. Mais les cultures différentes supportent des idéologies de gestion différentes. En Chine, la gestion de projet introduite de l'Occident subit l'influence de la culture chinoise, celle-ci l'adapte et la gestion de projet à la chinoise s'est ainsi développée avec ses propres caractéristiques.

Mais à présent, la grande partie des chercheurs dans le domaine de la gestion de projet se passionne pour la recherche de sujets sur la gestion de projet occidental et il existe peu de chercheurs qui font des recherches sur la gestion de projet à la chinoise et nommément, il existe peu de connaissances sur la gestion de conflits en contexte de projet

en Chine.

Dans la présente recherche, on étudie la gestion de projet à la chinoise dans sa manière de gérer les conflits. Son but est de comprendre préliminairement la gestion de conflits en contexte de projet en Chine.

Le méthode simultanée nichée (*concurrent nested method*), dont la méthode prédominante est la méthode qualitative, guide cette recherche en visant des objectifs plus précis tels que : trouver les points de vue généraux du gérant de projet chinois pour le conflit ; identifier les attentions données par le gérant de projet chinois aux conflits se passant entre lui et les différents intervenants ; trouver les sources de conflits existant en contexte de projet en Chine ; identifier les modes de résolution de conflit préférés par les gérants de projet chinois et les principaux facteurs influençant le choix de mode de résolution du conflit en gestion de projet.

Cinq chapitres sont présentés dans cette recherche. Les trois premiers chapitres constituent une synthèse de la recension des écrits. Le premier chapitre introduit des connaissances de base relatives au conflit afin d'en faciliter la compréhension. Le deuxième chapitre traite d'abord des notions de base relative à la gestion de projet également pour faciliter la compréhension, puis la gestion de conflits en gestion de projet est présentée. Le troisième chapitre présente les caractéristiques de la culture traditionnelle chinoise et les idéologies de gestion traditionnelle chinoise ainsi que les différences entre la culture

chinoise et la culture occidentale pouvant nous aider à comprendre et analyser profondément les prises de position, les comportements que le gérant de projet chinois a pris lors du conflit. Les deux derniers chapitres constituent le cœur de la recherche. Le quatrième chapitre présente la méthodologie utilisée dans cette recherche ainsi que les limites de celle-ci. Le cinquième chapitre présente et analyse les résultats obtenus.

CHAPITRE I

INTRODUCTION ET FONDEMENTS DU CONFLIT

Le conflit est un processus dynamique fondamental dans les comportements organisationnels. Il existe plusieurs façons de classer les conflits grâce à différents critères. Le conflit n'est donc ni bon, ni mauvais en soi. Les conséquences du conflit dépendent de l'intensité du conflit et de la façon de le gérer. Lorsque les gens rencontrent un conflit, généralement ils font un choix entre les cinq modes de résolution de conflit (« Rivaliser », « Coopérer », « Chercher un compromis », « Éviter », « Céder ») selon la situation (Thomas, 1976).

1.1 Définition et classifications du conflit

Le sens littéral du mot « conflit » est « antagonisme, opposition ». Mais les chercheurs, qui étudient le conflit, ont donné différentes définitions au conflit à cause de leurs différentes perspectives, en mettant l'accent soit sur les origines du conflit, soit sur les processus du conflit, soit sur les résultats du conflit. Mais, tous les chercheurs mentionnent que l'antagonisme est une caractéristique importante du conflit.

Simon et March ([s. d.]; cité par Li, 1990) identifient le conflit : « Les mécanismes de prise de décision des organisations ont subi de terribles destructions, et cela aboutit à une situation difficile dans laquelle il est difficile aux individus ou aux groupes de faire un choix. » (traduction libre – sous toute réserve). Mais, cette définition semble un peu restreinte.

Louis R Pondy ([s. d.]; cité par Lu, 1989) croit que « Le conflit suit un processus dynamique fondamental dans les comportements organisationnels. » (traduction libre – sous toute réserve). Mais cette définition semble un peu générale.

Par la suite, Tedeschi ([s. d.]; cité par Qiu, 1998) donne au conflit une identification transactionnelle : « Deux entités ou plus, qui agissent, ont des comportements ou objets incompatibles entre eux. » (traduction libre – sous toute réserve).

Après avoir étudié une foule d'identifications de conflit, Baron conclut que le conflit inclut les facteurs essentiels suivants (Rahim, 1992; cité par Guo, 2000) :

- 1) Le conflit implique des intérêts différents entre deux ou plusieurs individus ou groupes dans un jeu à somme-nul.¹

1. Le conflit d'intérêt est une des causes de conflit — peut avoir conflits idéologiques, relationnels, de perspectives ou d'informations.

- 2) Les deux parties sont conscientes des différences entre leurs intérêts, sinon les conflits n'existent pas.
- 3) Une partie croit que l'existence de l'autre partie nuit à ses intérêts.
- 4) Le conflit est un processus. Il vient des relations entre les individus ou les groupes. Il reflète la relation passée des deux parties et leurs contextes. De l'autre côté, la relation passée des deux parties et leurs contextes influenceront la production du conflit.
- 5) En effet, les actions d'une partie sont un obstacle pour l'autre partie.

Mais les cinq facteurs essentiels induits par Baron sont insuffisants. Surtout dans la situation du jeu de non somme-nulle, quelques facteurs sont négligeables. On voit par là que ce ne sont pas toutes les incompatibilités ni toutes les différences qui mènent absolument aux conflits. Le conflit se produit seulement quand les incompatibilités des comportements des deux parties atteignent certains niveaux.

Généralement, le conflit se passera dans une entité ou entre deux entités avec les conditions suivantes (Rahim, 1992; cité par Guo, 2000; Bréard et Pastor, 2000; Bisno, 1991; Kirchof et Adams, 1986) :

- 1) Recevoir la demande de se rallier à des actions qui ne sont pas conformes aux buts, aux besoins, aux croyances ni aux intérêts de l'individu.
- 2) Les préférences de comportement et les niveaux de satisfaction d'un individu sont incompatibles avec ceux d'autrui.
- 3) Deux parties ont besoin des mêmes ressources insuffisamment fournies dans une même période, alors, les deux parties n'obtiennent pas suffisamment de satisfaction.
- 4) Négliger d'agir conjointement et avoir des préférences de comportement partiellement exclusives.
- 5) Deux parties dépendent l'une de l'autre en fonction ou en action pour atteindre leurs objectifs.
- 6) Les difficultés de communication créent les malentendus et empêchent les résolutions.
- 7) Les pressions proviennent des demandes rigoureuses des supérieurs pour le respect des règles par les employés.

- 8) Les conflits antérieurs n'ont pas été bien résolus.

Il existe plusieurs façons de classifier les conflits. Dans les paragraphes suivants, on présente des façons connues pour classifier les conflits.

1. Classifier les conflits par les éléments qui posent problème

La production de conflit est causée par des motivations mixtes. Stress (1981, cité par Bréard et Pastor, 2000) met l'accent sur les éléments du conflit qui posent problème et il classifie les conflits comme suit :

- ✧ Les conflits d'objectifs : cette sorte de conflits se produit à cause que les objectifs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.
- ✧ Les conflits cognitifs : cette sorte de conflits se produit à cause que les opinions, les croyances, les valeurs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.
- ✧ Les conflits affectifs : cette sorte de conflits se produit à cause que les sentiments et les émotions d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.

- ✧ Les conflits de comportement : cette sorte de conflits se produit à cause que les comportements d'un individu ou d'un groupe qui sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.

2. Classifier les conflits par la combinaison facteur « intérêts » et facteur « degré antagonique de comportement »

Les conflits peuvent être divisé en quatre circonstances à partir de la combinaison facteur « intérêts » et facteur « degré antagonique de comportement » (Condcliffe, [s. d.]; cité par Guo, 2000). La figure 1 (Condcliffe, [s. d.]; cité par Guo, 2000) présente ce mode de quatre types de conflit :

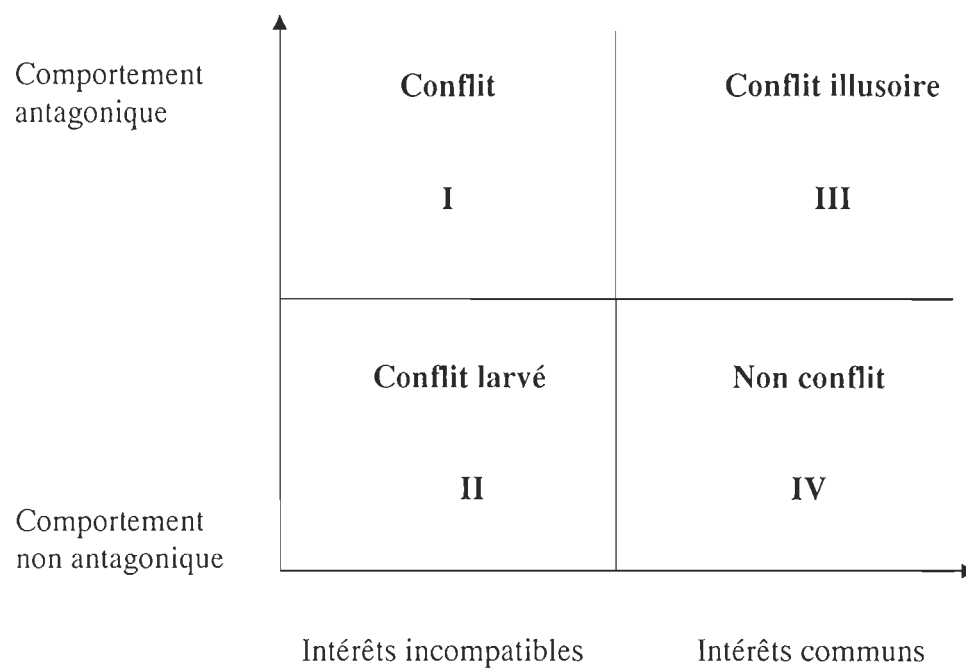


Figure 1. Les quatre circonstances des conflits
 (Figure traduite – sous toute réserve)

Source: Guo, Zhaoyan. 2000. Gestion de conflit. Guangzhou : Édition Nanfang. p7.

L'axe des ordonnées représente le niveau d'antagonisme entre les comportements des parties au conflit. L'axe des abscisses représente le niveau de compatibilité entre les intérêts des parties au conflit.

Le conflit qui se trouve dans Circonstance I est le vrai conflit. Dans ce cas, les comportements des parties de conflit sont antagoniques et les intérêts des parties de conflit sont incompatibles.

Le conflit qui se trouve dans Circonstance II est le conflit larvé. En ce cas, les comportements des parties de conflit ne sont pas antagoniques malgré que les intérêts des parties de conflit soient incompatibles.

Le conflit qui se trouve dans Circonstance III est le conflit illusoire. Dans ce cas, les comportements des parties de conflit sont antagoniques, mais les intérêts des parties de conflit sont communs.

Dans Circonstance IV, il n'existe pas de conflit. Dans ce cas, les comportements des parties en conflit ne sont pas antagoniques et les intérêts des parties en conflit sont communs.

3. Classifier les conflits par l'intention coopérative des parties en conflit

Le conflit est issu de la dépendance mutuelle. Les deux entités qui ne se regardent pas n'auront pas de conflit entre elles. Sous l'angle de la dépendance mutuelle, les conflits peuvent être divisés en conflit coopératif et conflit compétitif (Coser, 1989; cité par Guan, 1995). Deux entités, ayant des objets et des intérêts communs, peuvent avoir des conflits compétitifs. Mais on trouve que les conflits ont lieu pas seulement à cause des intérêts et des objets différents entre les gens. Dans la situation de conflit coopératif, les gens mettent l'accent sur la relation coopérative et considèrent les problèmes comme des problèmes communs et essaient de trouver les solutions qui profitent aux deux parties. Par contre, dans

la situation de conflit compétitif, chacune des deux parties n'hésite pas à nuire aux intérêts de l'autre partie pour satisfaire ses besoins. Chacune des deux parties essaie d'affaiblir les forces de l'autre partie et d'occuper une position dominante.

4. Classifier les conflits par la réalité de conflit

Considérant l'identification du conflit, on constate que des comportements de conflit sont agressifs, par contre, d'autres comportements de conflit ne sont pas agressifs. On doit prendre conscience qu'il y a deux facteurs différents mais relatifs pendant le processus de conflit, la situation de conflit réelle et les facteurs émotionnels. Selon le point de vue de Simmel ([s. d.]; cité par Guo, 2000), quelquefois le conflit est objectif ou réaliste, quelquefois le conflit n'est qu'une manifestation sans objet réel. Donc on doit distinguer ces deux types de conflit : conflit réaliste et conflit irréaliste. Bréard et Pastor (2000) présentent ces deux genres de conflits comme suit :

- ✧ Le conflit réaliste est un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen.
- ✧ Le conflit irréaliste est la libération d'une tension qui se manifeste au cours d'une lutte explosive, par divers comportements violents. L'agression n'est qu'une fin en soi, et l'objet du conflit, quel qu'il soit, n'en est que le prétexte.

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments subjectif qui, au premier regard, n'ont pas de lien direct avec l'objet du conflit.

5. Classification de conflit de Louis R Pondy

Louis R Pondy ([s. d.]; cité par Lu, 1989) a étudié particulièrement les conflits qui se passent dans l'organisation. Il trouve que dans n'importe quelle organisation, il existe trois modes de conflit à savoir:

- ✧ Mode de marchandage, il a lieu lorsque les membres d'une organisation se disputent des ressources rares. S'il n'est pas correctement traité, l'efficacité organisationnelle diminuera.
- ✧ Mode de bureaucrate, c'est un conflit vertical qui se déroule entre supérieurs et subordonnés. Il a lieu quand le supérieur essaie de contrôler les comportements des subordonnés surtout quand les ordres du supérieur ne concernent pas les obligations des subordonnés. Les causes sont les barrières de communication, le déséquilibre de l'information obtenue, une surveillance trop rigoureuse etc.
- ✧ Mode de système, c'est un conflit horizontal qui se déroule entre les différentes directions de l'organisation. Il a lieu lorsque les différentes directions de

l'organisation doivent collaborer et se coordonner étroitement. La cause réside dans les différences entre les différentes directions de l'organisation etc.

D'autres chercheurs ajoutent d'autres mode de conflit : le conflit entre le système d'autorité directe et le système de conseil ; le conflit entre les systèmes formels et les systèmes informels (Gan, 2002).

- ✧ Le conflit entre le système d'autorité directe et le système de conseil : il existe entre les personnes qui travaillent directement sur un projet et les conseillers du projet. Par exemple, quelquefois, les conseillers se plaignent que les personnes qui travaillent directement sur le projet négligent leurs conseils. Au contraire, les personnes qui travaillent directement sur le projet se plaignent que les conseils offerts sont inutiles et irréalistes.
- ✧ Le conflit entre les systèmes formels et les systèmes informels : il existe des systèmes informels dans l'organisation, par exemple, les groupes d'intérêt. Les activités de ces groupes exercent des influences imperceptibles sur les systèmes formels de l'organisation, quelquefois, ils bloquent la réalisation des objectifs des systèmes formels. Si on négligeait l'existence de ces systèmes informels ou si on inhibait ces systèmes informels, des conflits auraient lieu.

1.2 Processus du conflit

Pour un bon management, lors de l'analyse du conflit, on doit considérer que le conflit est un processus dynamique.

Louis. R. Pondy ([s. d.]; cité par Lu, 1989) croit que le conflit dans la relation dyadique a tendance à avoir lieu par cycles et un certain cycle conflictuel comme un épisode. Il pense que le développement de conflit passe par cinq phases identifiables : conflit latent (conditions préalables), conflit perçu (perceptions de conflit), conflit senti (influences de conflit), conflit manifeste (comportements de conflit), suites de conflit (nouvelles conditions qui produisent le conflit). La figure 2 (Pondy, [s. d.]; cité par Lu, 1989) présente le digramme de ces cinq phases.

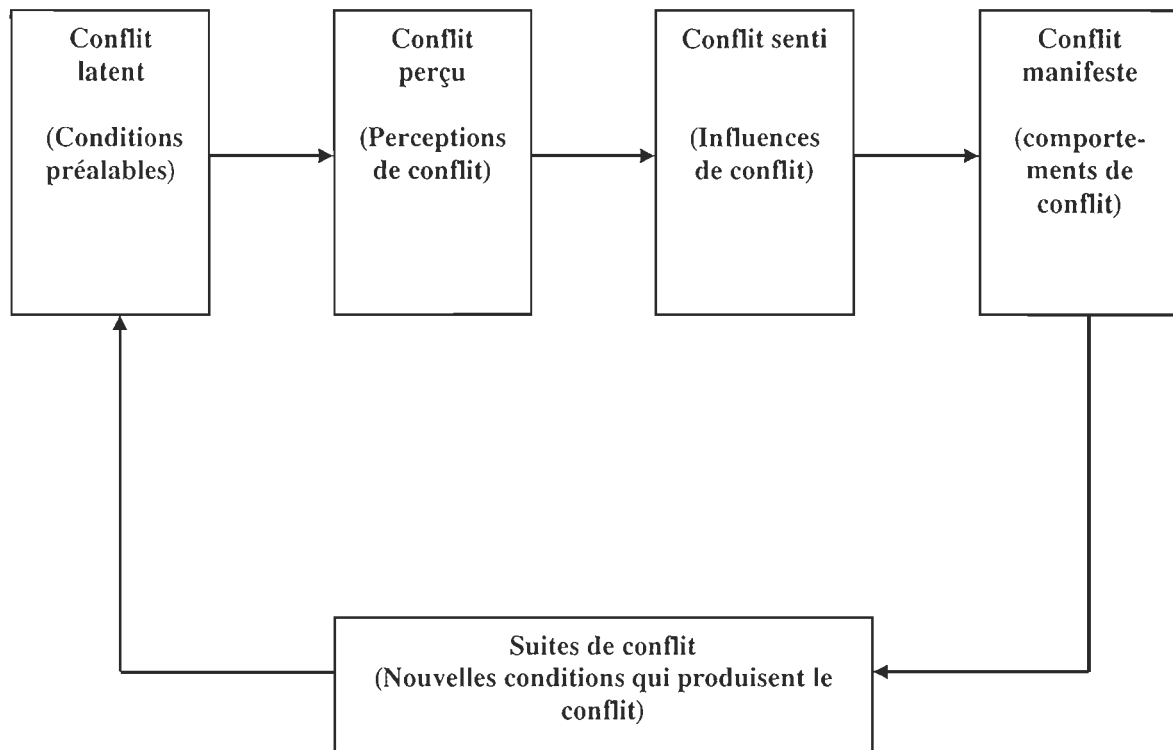


Figure 2. Le processus de conflit
(Figure traduite – sous toute réserve)

Source : Lu, Pingyu, 1989, Science organisationnelle sociale. Beijing : Édition de l'Université du peuple chinois. p86.

Au début, le conflit se trouve dans une période de latence et existe sous forme de conditions préalables qui n'atteignent pas encore le niveau auquel le conflit surviendrait. Les deux parties au conflit croient souvent qu'il existe une dépendance mutuelle et une incompatibilité mutuelle entre elles. Ensuite, les deux parties commencent à faire la différence entre « eux » et « nous ». Ils commencent à identifier les problèmes de conflit et à définir les stratégies et les mesures de résolution de conflit. Les deux parties doivent effectuer un choix : faire face au conflit ou éviter le conflit. Le conflit devient ouvert, seule une partie choisit de faire face au conflit. À l'issue d'une série de développements et de changements, le conflit engendre des conséquences. Chaque partie réussit, perd ou accepte un compromis. Toutes les conséquences de conflit peuvent être réparties en trois catégories : gagnant—gagnant, perdant—perdant et gagnant—perdant. Les réactions des deux parties sont différentes car elles font face à des conséquences différentes. Si les besoins d'une partie ne sont pas satisfaits, le conflit n'est souvent résolu que temporairement; tant que le conflit sous-jacent n'a pas été réglé un autre conflit manifeste peut survenir.

Thomas (1976) considère que le conflit est un processus qui débute lorsqu'une personne ou un groupe perçoit qu'une autre personne ou un groupe a frustré ou est sur le point de frustrer ses intérêts. Il a approfondi le modèle du processus conflictuel de Pondy. Le modèle du processus d'épisode conflictuel dyadique de Thomas est présenté à la figure 3 (Thomas, 1976).

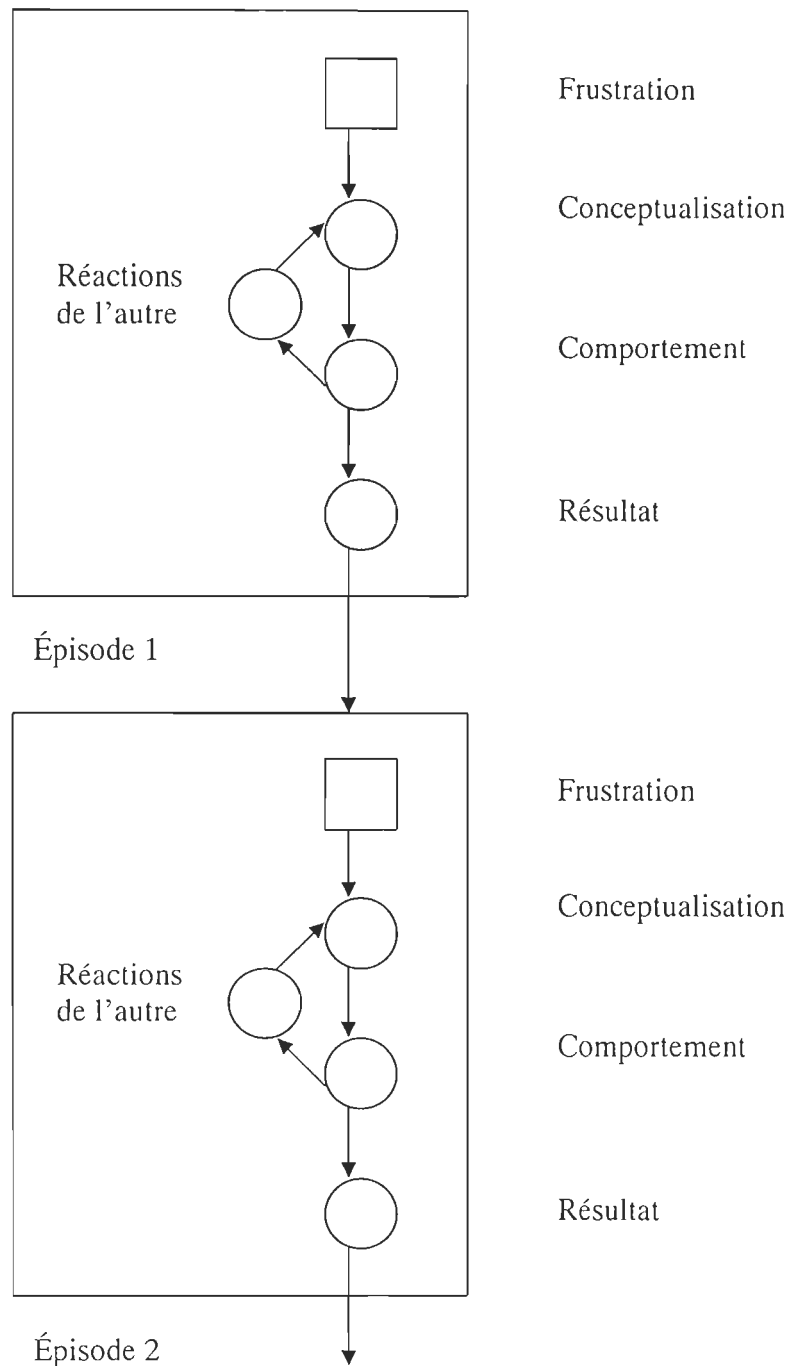


Figure 3. Un modèle du processus d'épisode conflictuel dyadique
(Figure traduite – sous toute réserve)

Source: Thomas, Kenneth. 1976. « Conflict and Conflict Management ». Hand book of industrial and organizational psychology (Dunnette, Marvin Dale). Chicago: Rand Mc Nally college publishing company. p895.

Ce modèle décrit cinq événements principaux (frustration, conceptualisation, comportement, réactions de l'autre et résultat) dans un épisode d'une des parties conflictuelles. L'épisode se produit parce qu'une partie conflictuelle perçoit que l'autre frustre ou est sur le point de frustrer ses besoins, ses intérêts, ses objectifs, ses valeurs ou tout autre objet la concernant. Si cette frustration éprouvée est traitée consciemment, la partie va conceptualiser la situation. À ce point, le conflit devient saillant pour la partie. Basée principalement sur sa conceptualisation de la situation, la partie adopte un comportement spécifique vis-à-vis de l'autre partie conflictuelle pour faire face à la situation. L'autre partie conflictuelle réagit à ce comportement. Le comportement de chaque partie sert de stimulus pour la réponse de l'autre. Le résultat se produit lorsque les interactions entre les parties se terminent. Le résultat est soit un accord total ou partiel, soit un désaccord. Le résultat produit aura des conséquences sur les épisodes subséquents entre les parties.

1.3 Nature du conflit

Les connaissances des gens sur la nature du conflit se sont développées avec le temps. Dans les différents périodes, les gens ont acquis différentes visions sur la nature du conflit, globalement ils peuvent se diviser en deux catégories — la vision traditionnelle et la vision moderne. Le tableau 1 (Kezsbom, 1989) présente ces deux visions sur la nature du conflit.

Tableau 1. La comparaison des visions traditionnelle et moderne sur le conflit
(Tableau traduit – sous toute réserve)

	VISION TRADITIONNELLE	VISION MODERNE
PHILOSOPHIE	Le conflit est un dysfonctionnement pour l'organisation et doit être évité ou supprimé.	Le conflit est la conséquence inévitable des interactions organisationnelles et il peut se résoudre par identification des sources de conflit. Le conflit peut entraîner des changements positifs dans l'organisation.
CAUSE	Le conflit est provoqué par des différences entre les personnalités et est un échec de leadership.	Le conflit est généralement le résultat de la complexité du système de l'organisation.
RÉSOLUTION	Le conflit est résolu par la séparation physique ou l'intervention du supérieur.	Le conflit est résolu par l'identification des sources de conflit et par la résolution des problèmes.

Source: Kezsbom, Deborah S. 1989. *Managing The Chaos: Conflict Among Project Teams*. American Association of Cost Engineer; Transactions of the American Associat... ABI/INFORM Global. pA.4.2.

La vision traditionnelle considère que le conflit est mauvais, doit être évité ou supprimé. Le conflit bloque les décisions et les actions de l'organisation et on pense que l'émergence du conflit signifie l'échec de gestion.

La vision moderne, qui est de plus en plus populaire, est totalement différente de la vision traditionnelle. Elle considère l'existence de conflit dans l'organisation comme normale, le conflit est inévitable et peut être bénéfique s'il est géré adéquatement. Louis. R. Pondy ([s. d.]; cité par Lu, 1989) dit qu'une organisation qui étouffe le conflit est une organisation qui perd la capacité de se régulariser soi-même et de poursuivre un développement stable.

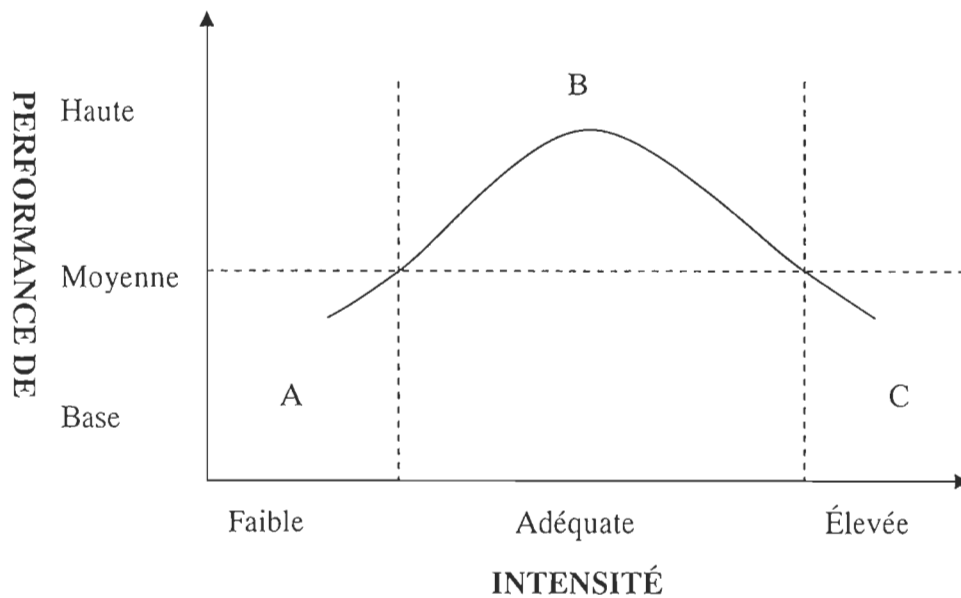


Figure 4. La relation entre l'intensité du conflit et la performance d'organisation
(Figure traduite – sous toute réserve)

Source : Sun, Yaojun. 1997. Gestion occidentale. Guangdong: Édition Guangzhou. p388.

Tableau 2. La relation entre l'intensité du conflit et la performance d'organisation
(Tableau traduit – sous toute réserve)

SITUATION	INTENSITÉ DU CONFLIT	TYPE DE CONFLIT	PERFORMANCE D'ORGANISATION
A	Faible ou rien	Destruction	Basse
B	Adéquate	Contribution	Haute
C	Élevée	Destruction	Basse

Source : Zhou, Qiaoxiao. 1999. Technique de gestion. Chengdu : Édition Cishu en Sisuan. p166.

Selon le vison moderne, le conflit peut être bénéfique dans certaines conditions. L. Dave Brown a mené une recherche sur ce point et a trouvé qu'il y a relation entre l'intensité du conflit et la performance de travail. La figure 4 (Brown, [s. d.]; cité par Sun, 1997) et le tableau 2 (Zhou, 1999) présentent la relation entre l'intensité du conflit et la performance d'organisation.

On peut observer grâce à la figure 4 que le conflit joue un rôle de destruction quand le niveau d'intensité du conflit est trop élevée ou trop basse; et que le conflit joue un rôle de contribution quand le niveau d'intensité du conflit est adéquat.

Si le niveau d'intensité du conflit est trop faible, l'esprit grégaire domine (tous les membres de l'équipe essayent de trouver le même résultat, de penser de la même façon et n'ont aucune divergence sur tous les problèmes importants.) De temps en temps, il arrive que les membres refusent les nouveautés, évitent les différences d'opinion, la participation des membres devient insuffisante. Le rendement d'organisation peut être limité à cause du peu de conflit existant dans l'organisation.

Si le niveau d'intensité du conflit est trop élevé, la tension entre les membres de l'organisation augmente; les membres ne se font plus confiance; l'unité d'organisation diminue; les communications entre les membres sont bloquées; les ressources de l'organisation sont gaspillées. Tout ce-ci entraîne des diminutions de performance.

Si le niveau d'intensité du conflit est adéquat et le conflit est géré de façon appropriée, le conflit peut promouvoir l'unité d'organisation; trouver les problèmes existant dans l'organisation, engendrer des solutions innovatrices ou une gestion efficace du changement.

On trouve que le conflit a une double nature : il peut être contributif et destructif. Quand on contrôle le conflit à un certain niveau adéquat et qu'on possède une vision juste du conflit, ce dernier peut devenir la source de créativité et d'efficacité. Mais si le conflit dépasse le niveau adéquat, il provoque la destruction. Il entraînera une dysfonction de l'organisation. Par contre, si le niveau du conflit est inférieur au niveau adéquat, l'organisation devient rigide. On doit alors utiliser de l'énergie pour que le conflit reste au niveau adéquat et le laisser se développer dans une bonne mesure pour atteindre nos buts et améliorer notre efficacité plutôt que d'essayer de l'éviter ou de le supprimer.

1.4 Résolution de conflit

Un grand nombre de chercheurs considèrent que les réactions de l'être humain face à la menace sont souvent de « riposter », « fuir », « capituler » qui composent un triangle de réaction (Condliffe, [s. d.]; cité par Guo, 2000). Ce triangle de réaction, qui est présenté à la figure 5 (Condliffe, [s. d.]; cité par Guo, 2000), peut montrer d'une manière indirecte les comportements des deux parties en situation de conflit. Les réactions que les deux parties auront face au conflit dépendent de variables tel que la personnalité des individus, le pouvoir relatif, les intérêts concernés.

Thomas (1976) présente un mode à deux dimensions, qui évalue le comportement d'une personne en situation de conflit, comme l'indique la figure 6 (Thomas, 1976).

Thomas (1976) considère que, quand le conflit a lieu, chacune des deux parties a au moins deux sortes de réaction possibles : « s'inquiéter de ses propres intérêts », c'est-à-dire qu'une partie essaie de satisfaire ses propres besoins, et « s'inquiéter des intérêts de l'autre partie », c'est-à-dire qu'une partie essaie de satisfaire les besoins de l'autre partie. Ces deux dimensions permettent de définir cinq modes pour résoudre le conflit : « Rivaliser », « Coopérer », « Chercher un compromis », « Éviter », « Céder ».

Le mode « Rivaliser » présente le résultat de « gagnant – perdant ». La partie s'inquiète peu de l'intérêt de l'autre. Elle essaie d'imposer son point de vue à l'autre partie par la force. Elle force l'autre partie à renoncer à ses intérêts pour satisfaire ses propres besoins. Généralement, la partie qui utilise ce mode, croit que ses pouvoirs et ses conditions sont prépondérants. Elle croit aussi qu'il faut qu'elle vainque l'autre partie.

Le mode « Coopérer » présente le résultat de « gagnant – gagnant ». Deux parties affrontent carrément le problème en cherchant la meilleure solution pour l'ensemble, en se limitant à une discussion rationnelle. Chacune des deux parties est préoccupée par ses propres intérêts et les intérêts de l'autre partie à la fois. Les deux parties tentent de maximaliser les intérêts coopératifs et de trouver une solution optimale et durable qui peut laisser les deux parties gagner en même temps.

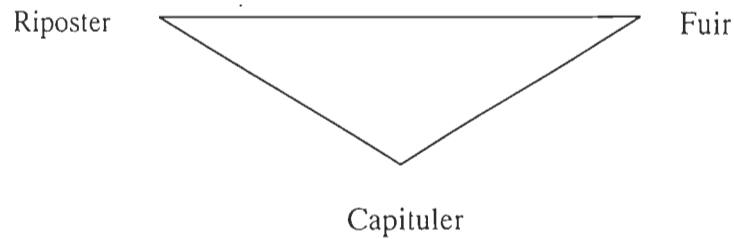


Figure 5. Le triangle de réaction du conflit
(Figure traduite – sous toute réserve)

Source : Guo, Zhaoyan. 2000. Gestion de conflit. Guangzhou : Edition Nanfang. p13.

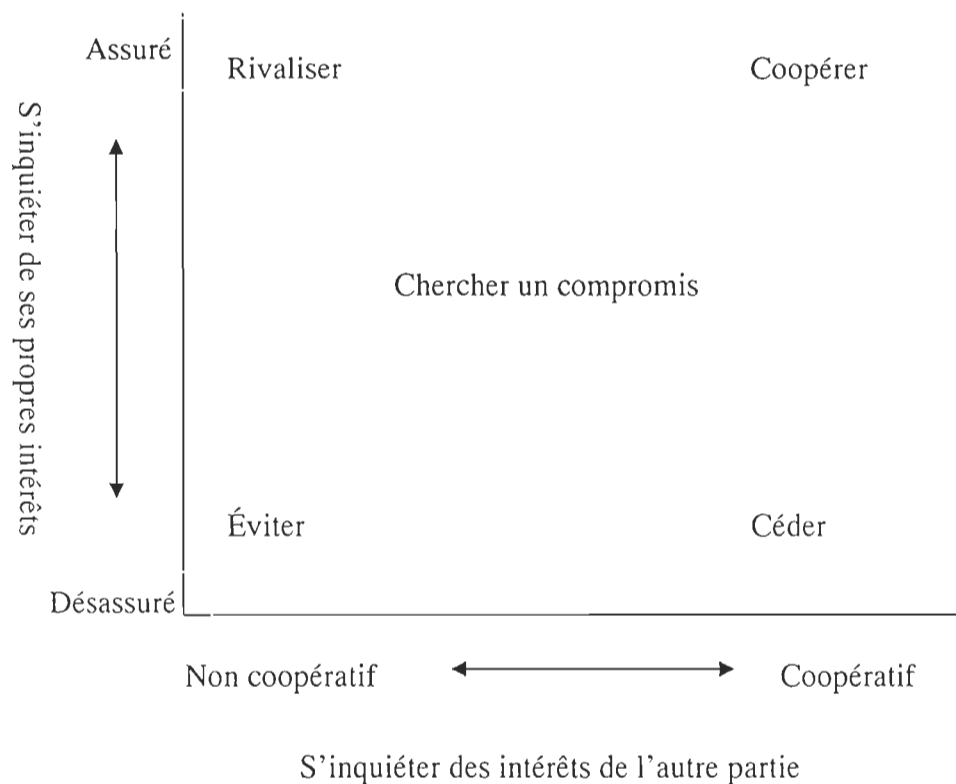


Figure 6. Le mode de résolution de conflit
(Figure traduite – sous toute réserve)

Source: Thomas, Kenneth. 1976. « Conflict and Conflict Management ». Hand book of industrial and organizational psychology (Dunnette, Marvin Dale). Chicago: Rand Mc Nally college publishing company. p900. et Wu, Xiangmei. 1998. « Technique de la gestion ». Revue académique de l'Institut de formation pédagogique de Hanzhong, N°. 8, p13.

Le mode « Éviter » présente le résultat de « perdant – perdant ». La partie ne fait pas face au conflit, évite de discuter des points de divergence pour des raisons de personnalité, de stratégie ou autre.

Le mode « Céder » présente le résultat de « perdant – gagnant ». Une partie renonce à ses propres intérêts pour répondre aux besoins de l'autre partie ou renonce à ses propres points de vue. Généralement, une partie utilise ce mode pour obtenir la coopération de l'autre partie sur le long terme ou cette partie succombe sous les pouvoirs ou la position de force de l'autre partie.

Le mode « Chercher un compromis » présente le résultat de « gagnant (partiellement) – gagnant (partiellement) ». Il est fondé sur les croyances suivantes : pour obtenir, il faut donner et mieux vaut atteindre partiellement ses objectifs que de ne pas les atteindre du tout. Chacune des deux parties répond partiellement aux besoins de l'autre partie. Les deux parties recherchent une position intermédiaire par une série de négociations.

Généralement, les gens considèrent que le mode « Coopérer » est le plus efficace. Mais en réalité, l'efficacité du mode dépend toujours de la circonstance du conflit. Le tableau 3 (Kerzner, 2001; Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher et Petit, 1988) présente les situations applicables et non applicables des cinq modes de résolution de conflit. D'ailleurs, pour résoudre le conflit, il ne faut pas s'en tenir à un seul mode. Le changement

pour résoudre le conflit doit s'adapter au développement de la situation de conflit (Thomas, 1976).

La recherche sur les conflits est toujours un secteur important dans les sciences de la gestion. Ce chapitre présente des notions essentielles de conflit en contexte général. Le chapitre suivant, qui commence par la présentation des notions essentielles de gestion de projet, montrera comment ces notions de conflit sont appliquées au contexte particulier de la gestion de projet.

Tableau 3. Les situations applicables et non applicables des cinq modes de résolution de conflit

Mode	Situations applicables	Situations non applicables
Rivaliser	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Le problème est simple. ✧ Il faut décider le plus rapidement possible. ✧ Il est nécessaire de maîtriser le subordonné qui se cramponne à ses opinions. ✧ Le consensus est impossible à atteindre entre les parties. ✧ Le coût est trop cher pour répondre aux besoins de l'autre partie. ✧ Les subordonnés n'ont ni l'expertise, ni l'information pour résoudre le problème. ✧ Le problème est très important pour une partie. ✧ Une partie n'a pas besoin de l'autre partie pour mettre en œuvre sa décision. 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Le problème est complexe. ✧ Le problème n'est pas important pour vous. ✧ Le pouvoir et la position de forces sont égaux pour les deux parties. ✧ Une décision rapide n'est pas requise. ✧ Les subordonnés ont une grande compétence.
Coopérer	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Le problème est complexe. ✧ Chacune des deux parties ne peut pas trouver la solution toute seule. ✧ Les enjeux sont importants pour les deux parties. ✧ Les deux parties sont confiantes mutuellement. ✧ On a assez de temps pour résoudre le problème. ✧ La relation entre les parties doit être préservée. ✧ Chacune des deux parties a besoin des ressources de l'autre pour résoudre le problème. 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Le problème est simple. ✧ Une décision rapide est requise. ✧ Une partie n'est pas affectée par le résultat. ✧ Une partie n'a pas de ressources pour résoudre le problème.

Adaptation de Kerzner, Harold. 2001. Project Management : A systems approach to planning, scheduling and controlling. New York: John Wiley & Sons, Inc. 891p. et Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher, Petit.1988. Gestion stratégique des ressources humaines. Montréal : Gaëtan Morin Editeur. 662p.

Tableau 3. (Suite) Les situations applicables et non applicables des cinq modes de résolution de conflit

Mode	Situations applicables	Situations non applicables
Chercher un compromis	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Les intérêts et les objectifs sont mutuellement exclusifs. ✧ Le pouvoir et les positions de force des deux parties sont comparables. ✧ Le consensus est impossible. ✧ On n'obtient rien si sans la collaboration de l'autre partie. ✧ On a besoin d'une solution temporaire. ✧ Les autres modes sont inutiles dans cette situation. 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Le pouvoir et la position de force d'une partie sont très importants. ✧ Le problème est tellement complexe que les deux parties doivent utiliser le mode « Coopérer » pour le résoudre.
Éviter	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Le problème est sans importance. ✧ Il y a peu de chances de succès. ✧ La confrontation est plus coûteuse que la résolution du problème. ✧ Il faut détendre l'atmosphère. ✧ On a besoin d'une période pour observer et réfléchir. 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Le problème est très important pour une partie. ✧ Une décision rapide est requise.
Céder	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Vous croyez que vous avez tort. ✧ Il est important de préserver la relation avec l'autre partie. ✧ Il faut prévenir l'escalade du conflit. ✧ Il y a trop d'émotivité dans les interactions. ✧ Le problème est plus important pour une partie que pour l'autre partie. ✧ Une partie est dans une situation défavorable. ✧ Une partie perd tout si elle ne collabore pas. ✧ Pour obtenir des avantages dans l'avenir, une partie peut sacrifier une partie de ses intérêts. 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Le problème est très important pour vous. ✧ Vous croyez que vous avez raison et que l'autre partie a tort.

CHAPITRE II

NOTIONS DE BASE RELATIVES À LA GESTION DE PROJET ET À LA GESTION DE CONFLITS EN CONTEXTE DE PROJET

Les caractéristiques particulières du projet, les exigences particulières de la gestion de projet, la structure organisationnelle, les interfaces variées de projet, déterminent que le conflit a un caractère inhérent au projet. Le conflit, qui est en contexte de projet, a ses caractéristiques particulières; une tâche primordiale du gérant de projet consiste à gérer le conflit.

2.1 Définition et caractéristiques d'un projet

On peut trouver de nombreuses définitions d'un projet. Mais il n'y a que quelques nuances entre elles, par exemple :

LE PMI a défini un projet comme étant « une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. » (PMI, 2004)

Ménard (1995) donne une définition plus précise : « Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limité. »

Genest et Nguyen (2002) donnent une définition semblable : « Un projet est un ensemble complexe de tâches et d'activités qui visent à produire et à livrer un extrant déterminé à l'avance, avec la respect des contraintes convenues de budget, d'échéance(s), et de qualité.»

En étudiant les définitions d'un projet et les avis sur les caractéristiques d'un projet des différents chercheurs (Ménard, 1995 ; Joly et Muller, 2002 ; Genest et Nguyen, 2002; PMI, 2004 ; etc.), on résume les caractéristiques possédées par un projet comme suit :

- 1) La nouveauté, l'unicité : un projet est généralement nouveau. Il est différent des autres projets, soit en façon de faire, soit en contexte.
- 2) La durée limitée (temporaire) : les projets, dont la durée soit longue soit courte, ont un début et une fin claires et ne possède pas la continuité. Un projet est fini quand les buts du projet ont été atteints ou quand ce projet est abandonné.

- 3) Un cycle de vie dynamique : les projets passent par plusieurs phases distinctes. Ménard divise le cycle de vie de projet en quatre phases : la phase identification, la phase définition, la phase réalisation, la phase terminaison. Un projet passe d'une phase à l'autre, accompagnant généralement une forme de transfert technique ou de transmission de responsabilité.
- 4) L'assujettissement à des contraintes rigoureuses : quand un projet est réalisé, il faut respecter des contraintes. Les trois types de contraintes les plus importantes pour le projet sont le temps, les coûts, la qualité.
- 5) Pluridisciplinaire : les ressources, les moyens, les compétences dont la réalisation du projet a besoin appartiennent généralement aux différentes directions de l'organisation qui réalisent le projet ou aux autres organisations qui sont impliquées.
- 6) La complexité : un projet est complexe, car il va faire appel à des ressources, à des moyens, à des compétences qui ne sont généralement pas placées sous une même autorité et qu'il va falloir coordonner afin que leurs actions concourent à l'atteinte d'un même objectif.

- 7) Un contexte d'incertitude : en raison de toutes les caractéristiques précédentes, tout projet est par définition soumis à un contexte d'incertitude qui le transforme en une aventure risquée.
- 8) Élaboration progressive : l'élaboration progressive signifie un développement par étapes et une progression par incréments. Par exemple, le contenu du projet sera défini de manière peu détaillée au tout début du projet et de façon plus explicite et détaillée au fur et à mesure que l'équipe de projet développera une compréhension plus approfondie des objectifs et des livrables.
- 9) L'importance : le projet est une activité importante pour les personnes et les entreprises qui sont impliquées dans sa réalisation.

2.2 Gestion de projet

Les caractéristiques du projet déterminent que la gestion de projet diffère de la gestion des opérations et que des exigences particulières sont nécessaires à la gestion de projet.

Genest et Nguyen (2002) donnent une définition relativement simple de la gestion de projet : « La gestion de projet, c'est l'ensemble des décisions prises et interventions

effectuées dans le but d'assurer le succès d'un projet dans toutes les phases de son déroulement. »

Le PMI (2004) donne une définition plus élaborée : «Le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences. Le management de projet est accompli par l'application et l'intégration des processus de management de projet groupés en : démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, et clôture. Le management de projet comprend les points suivants : déterminer les exigences, définir des objectifs clairs et réalisables, équilibrer les exigences concurrentes de qualité, de contenu, de délai et de coût, adapter les spécifications, les plans et l'approche aux différentes préoccupations et attentes des diverses parties prenantes. »

La gestion de projet emprunte certes quelques concepts à la gestion traditionnelle mais elle s'en distingue fortement en raison des exigences posées par les caractéristiques particulières de projets, comme en fait foi le tableau 4 (Ménard, 1995).

Tableau 4. Les exigences spéciales pour la gestion de projet

CARACTÉRISTIQUES DU PROJET	EXIGENCES POUR LA GESTION DE PROJET
Environnement complexe, instable et parfois hostile	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Gestion rigoureuse des interfaces externes et des risques ✧ Mécanisme pour intégrer cette gestion : le gérant de projet ✧ Besoin d'anticipation
Incertitude élevée En raison de la nouveauté, de l'unicité	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Planification souple au départ se précisant progressivement et de façon itérative ✧ Capacité d'adaptation rapide ✧ Suivi attentif, feed-back rapide ✧ Communications latérales et continues ✧ Gestion rigoureuse des changements ✧ Tolérance pour l'ambiguïté
Durée de vie limitée Cycle vie dynamique, dont les exigences varient selon les phases du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Organisation temporaire, ad hoc, souple, peu formaliste et qui peut varier en cours de cycle ✧ Techniques et outils appropriés à chaque phase ✧ Mécanisme pour assurer le maintien de l'intégrité globale du projet tout au long du cycle : le gérant de projet ✧ Importance de la loyauté au projet
Nombreux intervenants d'origines diverses et d'intérêts varié sinon divergents	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Mécanisme pour intégrer la différenciation : le gérant de projet ✧ Équipes multidisciplinaires ✧ Capacité et volonté de travailler en équipe ✧ Autorité limitée du gérant de projet ✧ Team building - gestion des conflits
Des contraintes rigoureuses ✧ Performance et qualité ✧ Respect des échéances et des budgets	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Contrôle rigoureux ✧ Mécanisme pour assurer les compromis appropriés entre les exigences des contraintes : le gérant de projet ✧ Système d'information et de contrôle en fonction des besoins du projet ✧ Décentralisation au niveau de l'action ✧ Initiative, imputabilité ✧ Accent sur les résultats

Source : Ménard, Pierre. 1995. La gestion de projet. Montréal : Ordre des comptables généraux licenciés du Québec. p28.

La gestion de projet s'est dotée d'ensemble de techniques et d'outils spécialisés pour gérer de façon plus efficace le cycle de vie des projets. Le modèle général dans lequel s'inscrit cet ensemble peut être représenté par la figure 7 (Ménard, 1995)

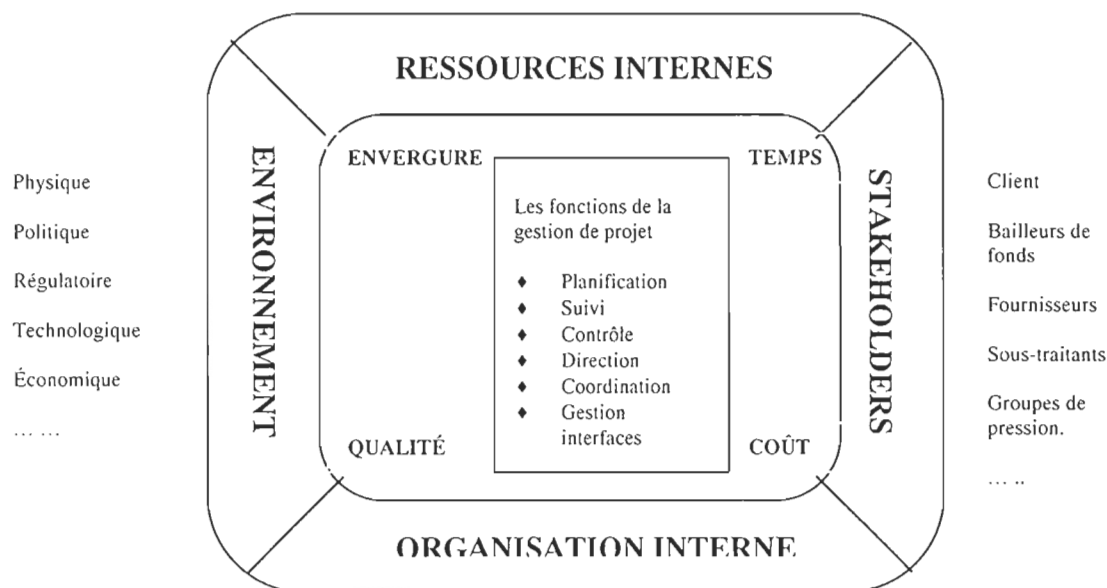


Figure 7. L'ensemble de technique et d'outils

Source : Ménard, Pierre. 1995. La gestion de projet. Montréal : Ordre des comptables généraux licenciés du Québec. p26.

« Le cœur du modèle est en grande partie constitué des cinq fonctions traditionnelles du management mais l'objet sur lequel elles portent est très spécifique, soit les quatre grands paramètres de tout projet : envergure, temps, coûts, qualité. De plus, comme le propre d'un projet est d'être fortement influencé par son environnement externe et interne (organisationnel) et que l'approche gestion de projet prescrit la décomposition du contenu

du projet en éléments de plus en plus simples, une fonction de management additionnelle, la gestion des interfaces, s'ajoute aux cinq premières. » (Ménard, 1995)

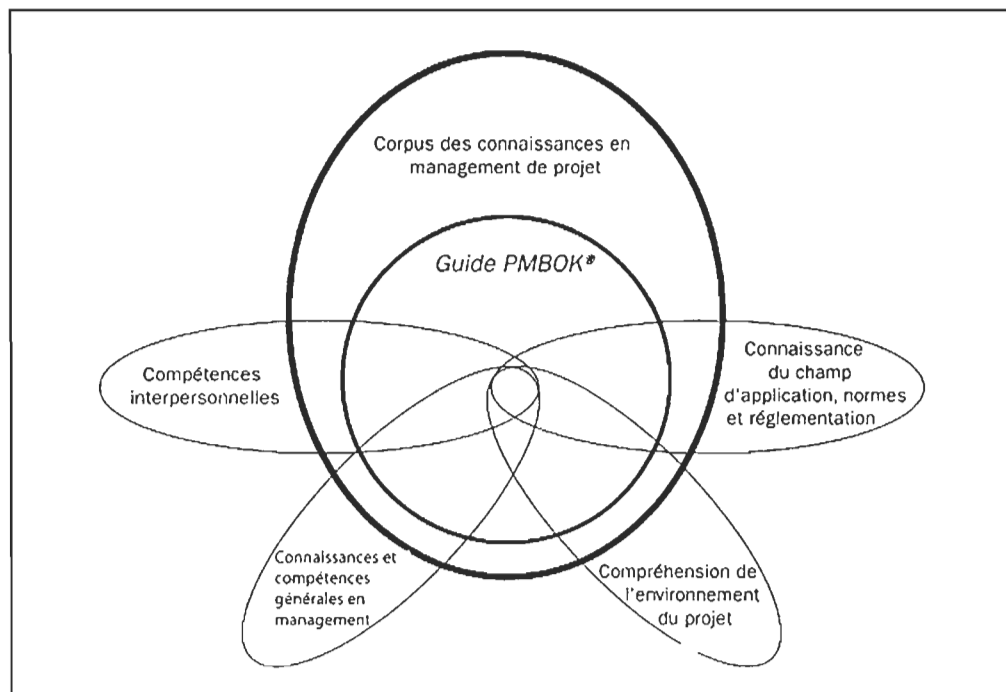


Figure 8. Les domaines d'expertise nécessaires à l'équipe de management de projet

Source: Project Management Institute. 2004. A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square Pa.: Project Management Institute. p13.

Bien des connaissances et nombre des outils et techniques nécessaires au management de projet sont spécifiques à cette discipline. Toutefois, la compréhension et l'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques généralement reconnus comme étant de bonnes pratiques ne suffisent pas à assurer un management de projet efficace. Le PMBOK (2004) remarque qu'un management de projet efficace

nécessite que l'équipe de management de projet comprenne et utilise les connaissances et les compétences d'au moins cinq domaines d'expertise : corpus des connaissances en management de projet, connaissance du champ d'application, des normes et réglementations, compréhension de l'environnement du projet, connaissances et compétences générales en management, compétences interpersonnelles. La figure 8 (PMI, 2004) illustre les relations entre ces cinq domaines d'expertise.

Bien qu'ils semblent être des éléments distincts, ils se chevauchent généralement; aucun ne peut être pris individuellement. Les équipes de projet efficaces les intègrent dans chaque aspect de leur projet.

2.3 Structures de gestion de projet

La gestion de projet est toujours exécutée dans une structure organisationnelle. Le PMI (2004) nous montre que la structure de l'entreprise réalisatrice, qu'elle soit fonctionnelle, par projets, ou de type intermédiaire dit « matriciel », impose souvent des contraintes de disponibilité des ressources. Le tableau 5 (PMI, 2004) présente, dans l'optique de projet, les caractéristiques clés des principaux types de structure organisationnelle.

Tableau 5. Les caractéristiques des principaux types de structure organisationnelle

Structure organisationnelle Caractéristiques du projet	Fonctionnelle	Matricielle			Par projets
		Matrice faible	Matrice équilibrée	Matrice forte	
Autorité du chef de projet	Peu ou aucune	Limitée	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Disponibilité des ressources	Peu ou aucune	Limitée	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Responsable du budget du projet	Responsable fonctionnel	Responsable fonctionnel	Mixte	Chef de projet	Chef de projet
Rôle du chef de projet	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps	Plein temps
Personnel administratif du management de projet	Temps partiel	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps

Source: Project Management Institute. 2004. *A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newton Square Pa.: Project Management Institute. p28.

2.3.1 La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle est une structure qui regroupe ses ressources par spécialité en vue de développer et de maintenir une compétence technique de très haute qualité dans les domaines essentiels à la survie de l'organisation. Ses principales composantes sont des fonctions ou domaines de spécialisation à caractère technique et administratif. Cette structure est également caractérisée par la permanence, qui se traduit par des liens hiérarchiques, la standardisation des méthodes et des procédures, une définition précise des rôles et des responsabilités et la stabilité des relations interpersonnelles (Hobbs et Ménard, 1991). La figure 9 (Hobbs et Ménard, 1991) schématise la structure fonctionnelle. Le tableau 6 (Hobbs et Ménard, 1991) présente plusieurs avantages et plusieurs inconvénients que la structure fonctionnelle possède quand elle est utilisée en gestion de projet.

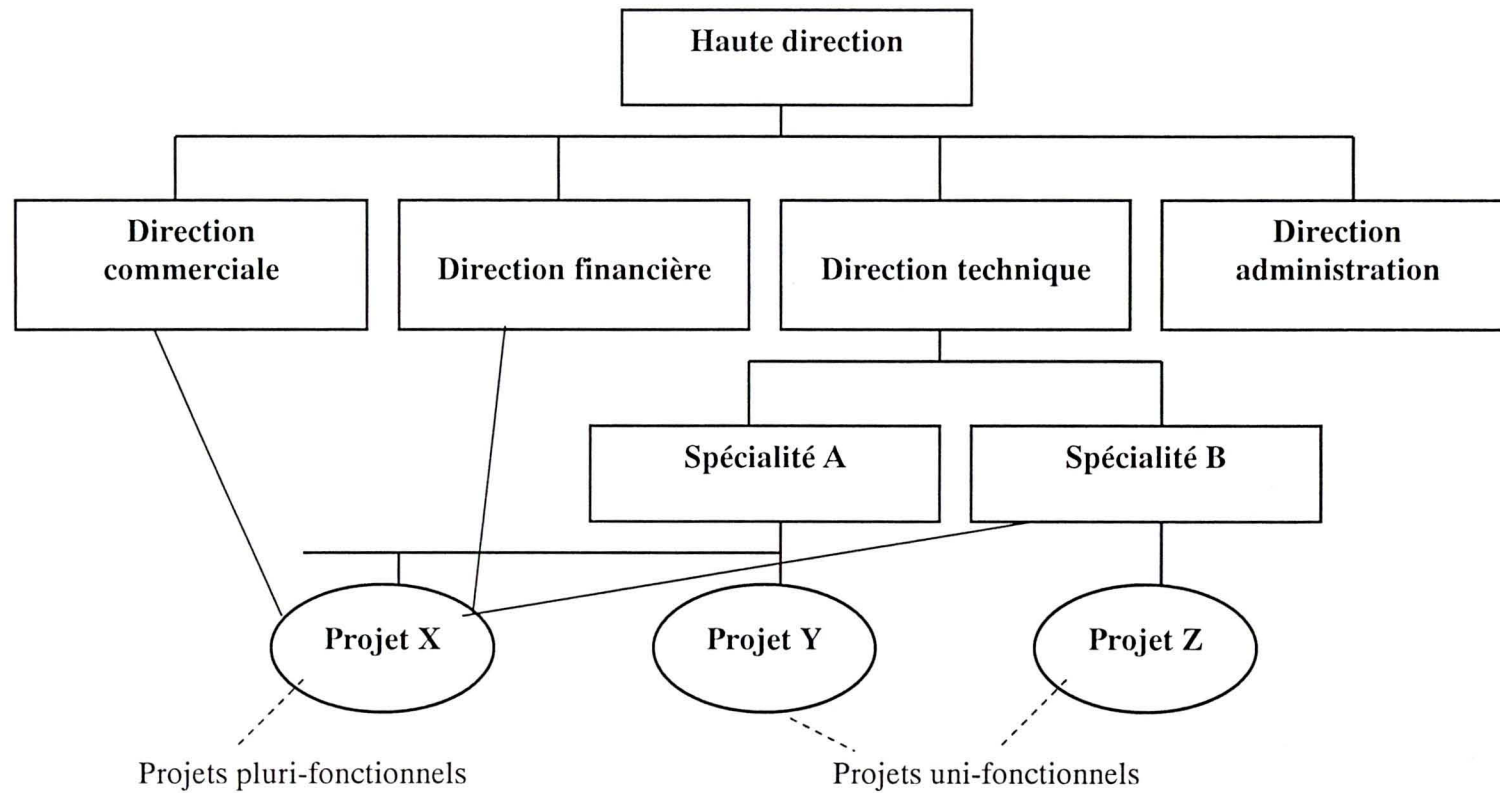


Figure 9. La structure fonctionnelle

Source : Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1991. « Le problème structurel en gestion de projet ». La gestion de projet : concepts et pratique. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. p4.

Tableau 6. Les avantages et les inconvénients de la structure fonctionnelle

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<p>❖ COMPÉTENCE TECHNIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement et maintien de la compétence technique dans la spécialité ➤ Synergie entre spécialistes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perception filtrée; manque de vision globale ➤ Difficulté d'intégrer plusieurs spécialités : conflits possibles entre spécialistes ➤ Difficulté de créer une motivation pour le projet ➤ Manque d'ouverture sur l'environnement ➤ Danger de négliger les aspects ne relevant pas de la spécialité
<p>❖ OBJECTIFS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Concentration sur les objectifs de la fonction ➤ Poursuite d'objectif de développement à long terme ➤ Conciliation facile des objectifs internes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conflits de priorités avec d'autres activités fonctionnelles ➤ Difficulté de réaliser des compromis efficaces entre les variables qualité-temps-coût ➤ Personne n'est exclusivement responsable des objectifs des projets ➤ Subordination de la gestion à la technique
<p>❖ PERMANENCE ET STABILITÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Liaisons hiérarchiques claires ➤ Définition claire des rôles et responsabilités ➤ Stabilité des relations interpersonnelles ➤ Plans de carrière bien définis ➤ Possibilité d'une mémoire corporative 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Difficulté d'adaptation, résistance au changement ➤ Circulation difficile des informations à l'interne ➤ Lenteur du processus décisionnel
<p>❖ CONTRÔLE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contrôle plus facile de la qualité et des performances ➤ Souplesse et économie dans l'utilisation de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variable « temps » moins contrôlée ➤ Liaisons limitées avec l'externe ➤ Manque de visibilité pour le client ➤ Développement limité des capacités de gestion de la main-d'œuvre

Source : Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1991. « Le problème structurel en gestion de projet ». La gestion de projet : concepts et pratique. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. p8.

2.3.2 La structure par projet

Une organisation de structure par projet est composée principalement par des projets qui sont indépendants. Le reste des unités de l'organisation offrent des services de soutien à divers projets. Dans ce type d'organisation, les gérants de projet sont indépendants et ils ont une autorité importante. (PMI, 2004)

Il y a plusieurs variantes pour cette structure. Les trois variantes principales sont présentées comment suit. Dans la première variante, le gérant de projet possède exclusivement toutes les ressources spécialisées dont il a besoin pour réaliser le projet jusqu'à la fin de ce projet. Dans la deuxième variante, un gérant de projet peut gérer simultanément plusieurs projets, de plus, une ressource peut être utilisée par plusieurs projets et être dirigée par plusieurs gérants de projet. Dans la troisième variante, une composante fonctionnelle s'occupe des opérations courantes de l'organisation et une composante projet, qui est totalement indépendante de la composante fonctionnelle, s'occupe des projets spéciaux pour réduire les perturbations engendrées par les projets sur les opérations courantes (Hobbs et Ménard, 1991).

La figure 10 (Hobbs et Ménard, 1991) et la figure 11 (Hobbs et Ménard, 1991) schématisent des variantes de la structure par projet.

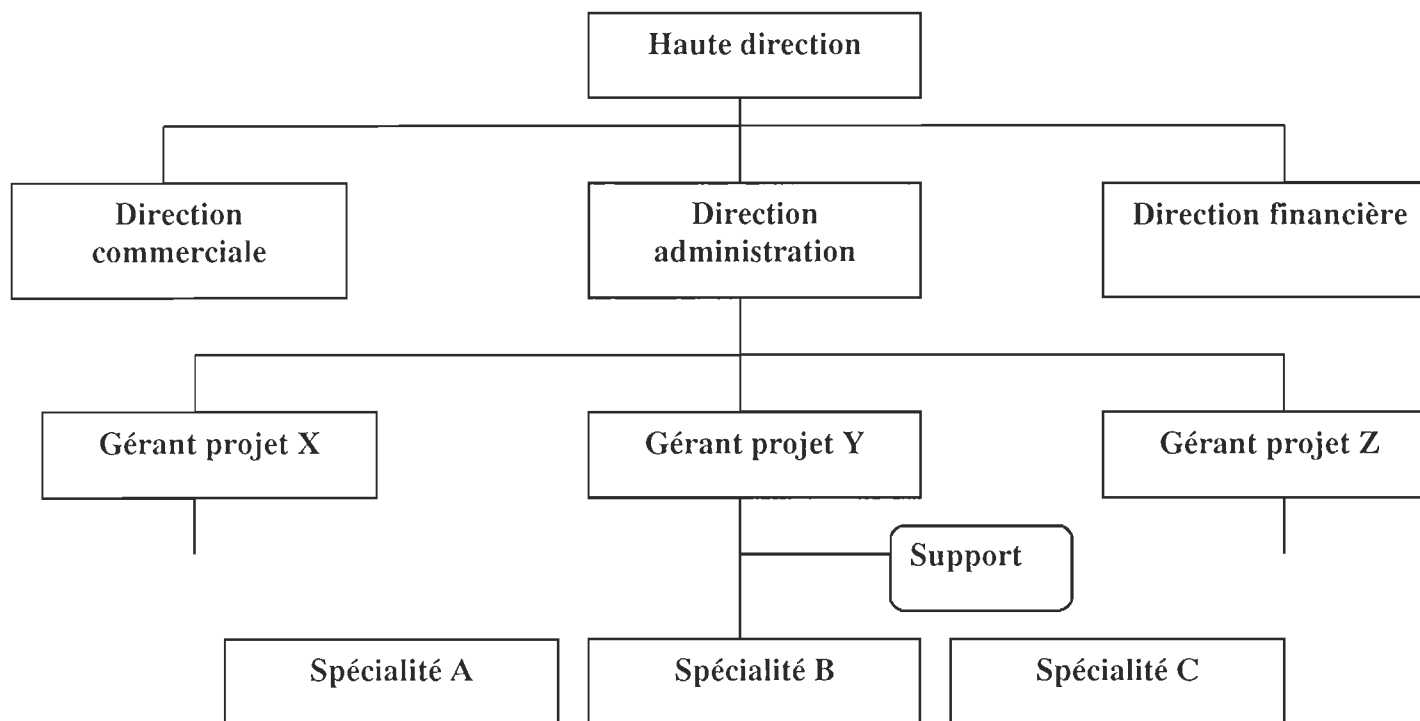


Figure 10. La structure par projet - 1

Source : Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1991. « Le problème structurel en gestion de projet ». La gestion de projet : concepts et pratique. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. p10.

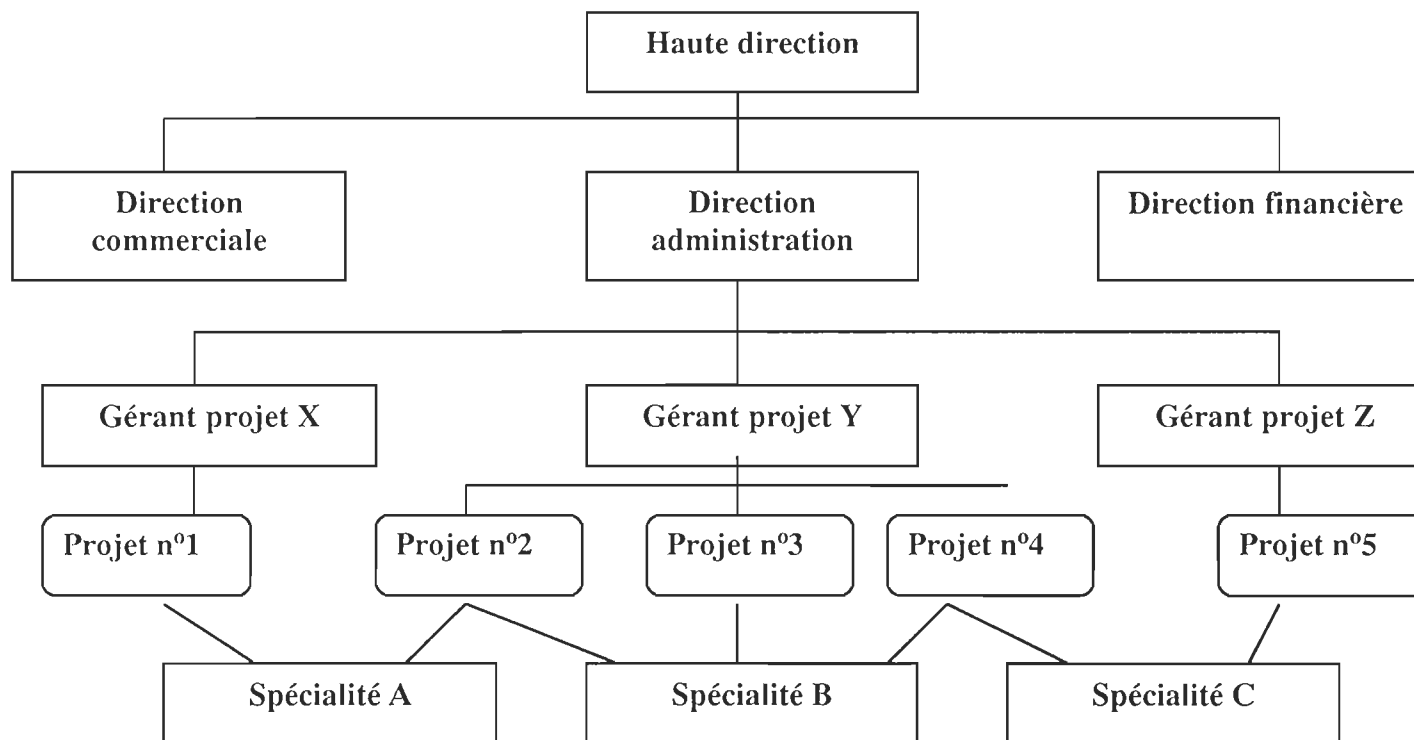


Figure 11. La structure par projet - 2

Source : Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1991. « Le problème structurel en gestion de projet ». *La gestion de projet : concepts et pratique*. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. p10.

Évidemment cette structure possède aussi des avantages¹ et des inconvénients comme on peut le constater dans le tableau 7 (Hobbs et Ménard, 1991).

Tableau 7. Les avantages et les inconvénients de la structure par projet

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ✧ Facilite les liaisons avec les intervenants externes ✧ Permet une vision globale du projet ✧ Permet de concilier efficacement les variables qualité - temps - coût ✧ Facilite la collaboration et la coordination ✧ Facilite la capacité d'adaptation au changement ✧ Autorité clairement définie ; contrôle total sur les ressources ✧ Meilleure identification au projet ; plus grande motivation ✧ Minimise les perturbations au sein des services fonctionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Structure temporaire : elle doit être reconçue à chaque fois ✧ Exclut pratiquement tout développement technique à long - terme ✧ Peu de possibilité de transfert des nouvelles connaissances d'un projet à l'autre ✧ Peu de continuité; insécurité pour les individus ✧ Sous-utilisation et duplication des ressources

Source : Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1991. « Le problème structurel en gestion de projet ». La gestion de projet : concepts et pratique. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. p14.

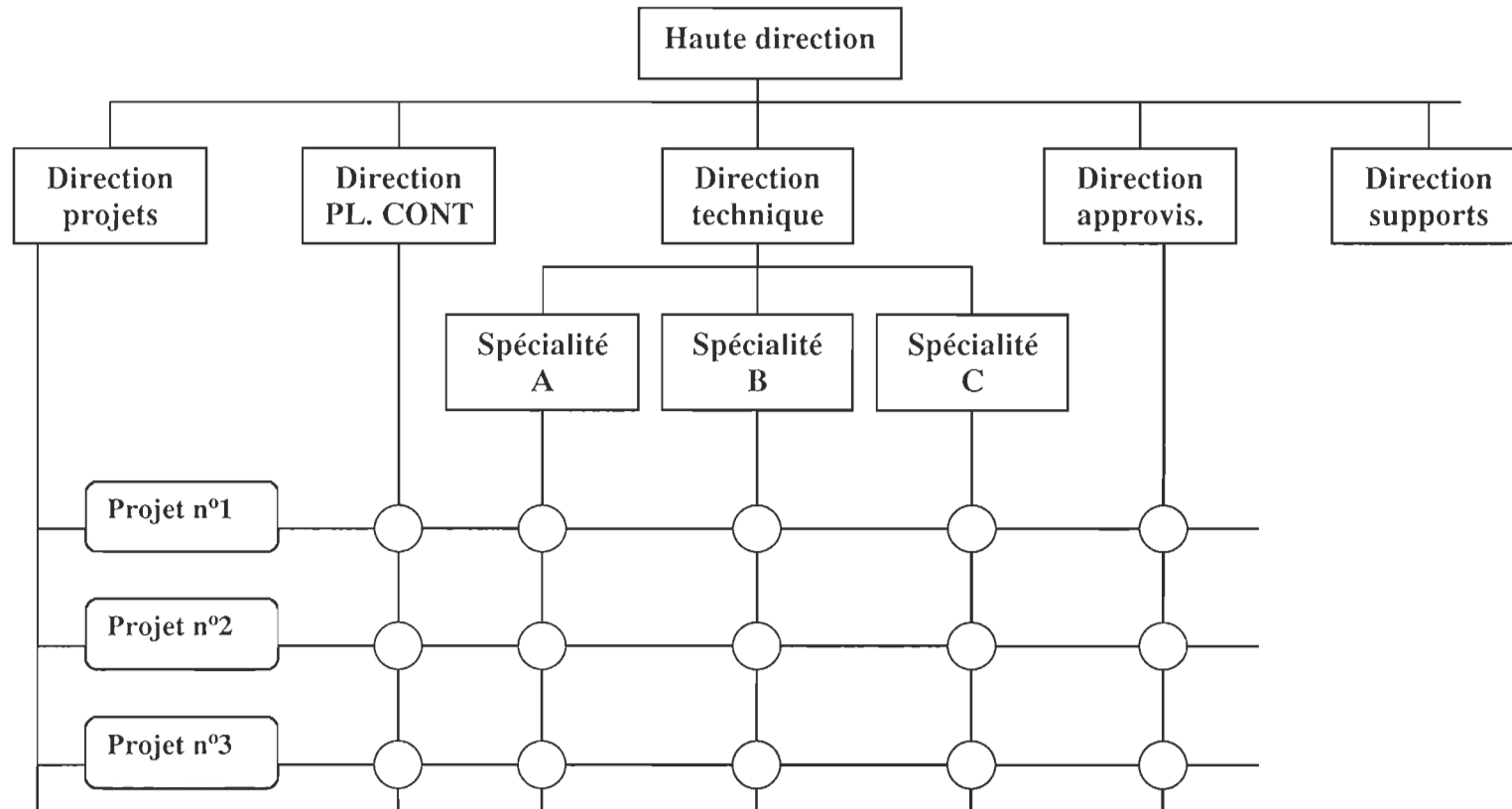


Figure 12. La structure matricielle

Source : Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1991. « Le problème structurel en gestion de projet ». La gestion de projet : concepts et pratique. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. p15.

2.3.3 La structure matricielle

La structure matricielle possède à la fois des caractères de la structure fonctionnelle et ceux de la structure par projet. Les composantes projets sont indépendantes des composantes fonctionnelles sur la hiérarchisation mais elles ont besoin du soutien des composantes fonctionnelles pour réaliser les projets. Les composantes fonctionnelles s'occupent de leurs opérations courantes et offrent les ressources spécialisées nécessaires aux divers projets à la fois. La caractéristique particulière de cette structure est le partage d'autorité et de responsabilité entre le gérant de projet et le directeur fonctionnel (Hobbs et Ménard, 1991). La figure 12 (Hobbs et Ménard, 1991) schématise la structure matricielle.

Selon le partage d'autorité entre le gérant de projet et le directeur fonctionnel, la structure matricielle peut être divisée en 3 formes (Hobbs et Ménard, 1991) : structure matricielle faible (structure matricielle dominée par les directeurs de fonction), structure matricielle équilibrée, structure matricielle forte (structure matricielle dominée par les gérants de projet). La figure 13 (Hobbs et Ménard, 1991) présente le continuum du partage d'autorité entre le gérant de projet et le directeur fonctionnel dans les différentes structures.

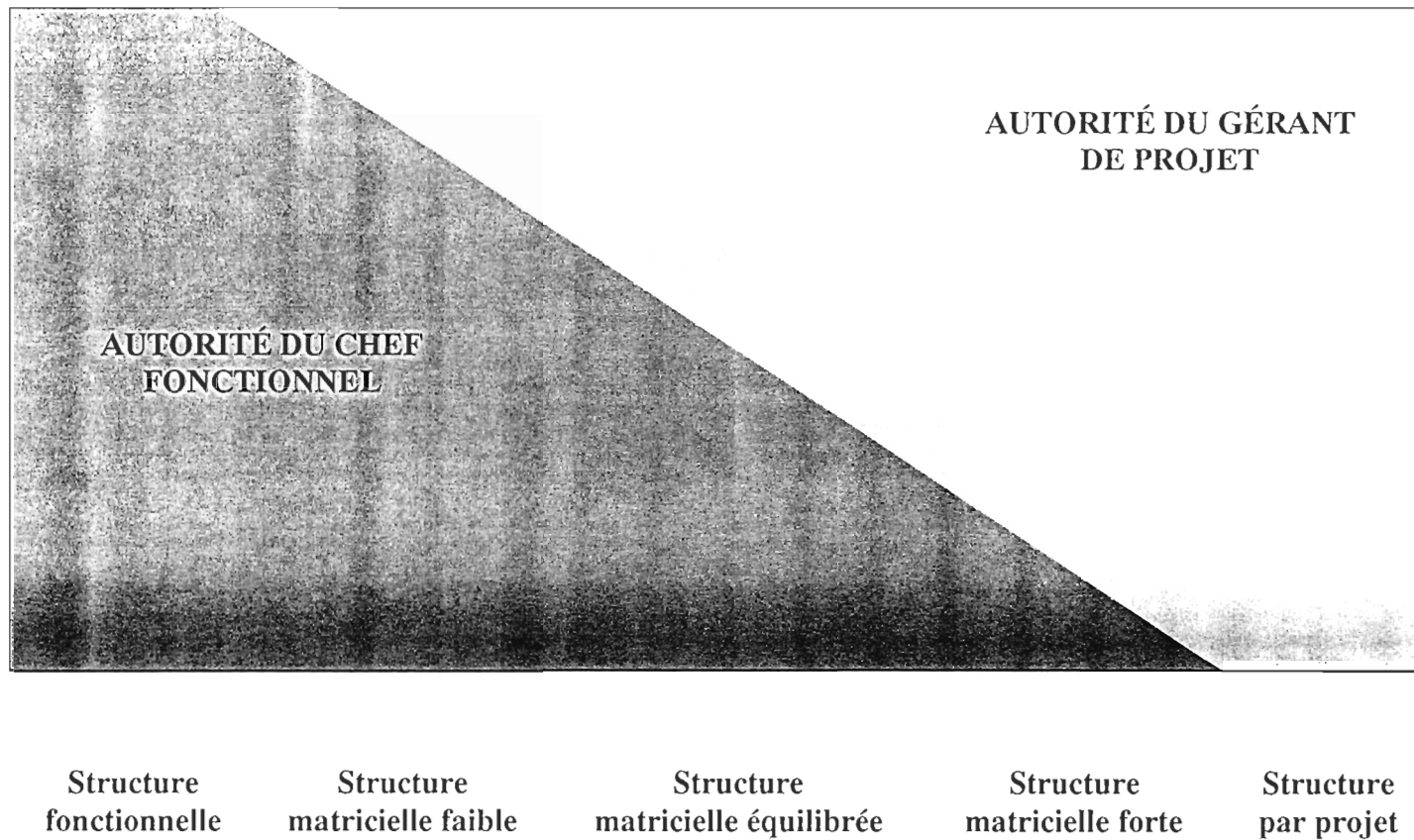


Figure 13. Le continuum du partage d'autorité

Source : Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1991. « Le problème structurel en gestion de projet ». La gestion de projet : concepts et pratique. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. p39.

Le tableau 8 (Hobbs et Ménard, 1991) présente plusieurs avantages et plusieurs inconvénients que la structure matricielle possède quand elle est utilisée en gestion de projet.

Tableau 8. Les avantages et les inconvénients de la structure matricielle

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<p>❖ FONCTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Continuité du développement de la compétence technique ➤ Planification à long terme ➤ Utilisation souple et efficace des ressources ➤ Efficacité des activités routinières par la standardisation <p>❖ PROJET</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Perspective globale du projet ➤ Coordination et intégration des ressources ➤ Point de contact pour le client et les autres intervenants externes ➤ Meilleure vision des objectifs du projet ; meilleur engagement envers ces objectifs ➤ Équilibre entre les objectifs qualité – temps – coût ➤ Équilibre entre les projets <p>❖ RESSOURCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Port d'attache ➤ Possibilité d'expérience administrative ➤ Élargissement des perspectives 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perturbation des activités fonctionnelles en raison du déplacement des ressources <ul style="list-style-type: none"> ➤ Moins de pouvoir et de contrôle sur les ressources ➤ Concurrence pour l'obtention des ressources ; nécessité de négocier continuellement ➤ Danger de conflits projet – fonctions ➤ Vulnérabilité aux conflits de personnalité ➤ Danger de la groupitite ➤ Surcroît d'énergie sur les liaisons internes ; coûts administratifs <ul style="list-style-type: none"> ➤ Instabilité des relations interpersonnelles ➤ Incertitude quant à l'avancement et à la carrière ➤ Ambiguïté du double commandement

Source : Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1991. « Le problème structurel en gestion de projet ». La gestion de projet : concepts et pratique. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. p42.

2.3.4 Le choix d'une forme structurelle

Le choix d'une forme structurelle peut être influencé par plusieurs facteurs qui sont divisés en quatre groupes : la nature des projets que l'organisation réalise ; le contexte socio-économique et l'environnement externe ; le contexte organisationnel ou l'environnement interne ; la stratégie de la direction. Le tableau 9 (Kirchof et Adams, 1986; Hobbs et Ménard, 1991) présente selon la situation le meilleur choix de structure.

Selon Hobbs et Ménard (1991), la structure fonctionnelle convient au projet dont les ressources sont concentrées dans une discipline, dont les technologies sont bien connues et dont la qualité est la variable la plus importante pour le projet. Cette structure peut satisfaire des besoins de sécurité pour les spécialités. La structure matricielle convient au projet dont les ressources sont dispersées dans plusieurs disciplines. Quand qualité, temps, coût sont toutes les variables importantes ou quand on veut développer une technologie nouvelle et complexe, cette structure peut être bien adaptée. Si la coopération est une partie importante de la culture de l'organisation, cette structure peut facilement être implantée dans l'organisation. La structure par projet s'adapte au projet qui est très important, de longue durée et dont les ressources ne sont pas limitées. Pour cette structure, la variable de qualité est moins importante que la variable de temps et de coût.

Tableau 9. Le choix d'une forme structurelle

SITUATION	FORMES STRUCTURELLES		
	Fonction	Matrice	Projet
Les besoins d'intégration sont grands	Non	Oui	Oui
L'environnement est complexe	Non	Oui	Oui
Le respect de l'échéancier et du budget est important.	Non	Moyen	Oui
Le développement de technique est important.	Oui	Oui	Non
La technologie est nouvelle ou complexe	Non	Oui	Oui
La taille de projet est grande.	Non	Moyen	Oui
Le projet est important.	Non	Moyen	Oui
Le projet a une durée longue.	Non	Moyen	Oui
Le besoin de ressources varie considérablement.	Moyen	Oui	Non
Les ressources sont limitées.	Oui	Oui	Non
La qualité est très importante.	Oui	Moyen	Non
Ses clients sont internes.	Oui	Oui	Non
Il existe des conflits graves dans l'organisation.	Oui	Non	Oui
Le contrôle hiérarchique est jugé essentiel.	Oui	Non	Oui
Les spécialités veulent la sécurité.	Oui	Moyen	Non
La coopération n'est pas une partie importante de la culture de l'organisation.	Oui	Non	Oui

Adaptation de Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1991. «Le problème structurel en gestion de projet». La gestion de projet : concepts et pratique. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec. et Kirchof, Nicki S.; Adams, John R. 1986. Conflict Management for Project Managers. Drexel Hill, Pa: Project Management Institute. 53p.

2.4 Gestion des interfaces de projet

Selon la partie précédente, on trouve que la classification des structures organisationnelles dépend principalement de la relation entre la fonction et le projet. Alors, la gestion de l'interface projet-fonction est importante pour la gestion de projet. Généralement, un projet implique aussi d'autres interfaces. Le gérant de projet est souvent considéré comme un gestionnaire d'interfaces. Morris (1987) souligne que « la grande responsabilité du directeur de projet concerne la gestion efficace des interfaces entre les processus du projet » et « la tâche primordiale du directeur de projet consiste à gérer les interfaces ».

Hobbs et Ménard (1989) ont défini l'interface comme étant « un point de jonction entre deux composantes d'un système ».

Les chercheurs présentent les différentes façons de classification des interfaces de projet, par exemple :

Adams et Campbell (1986) divisent les interfaces de projet en trois catégories :

- ✧ Les interfaces personnelles : elles concernent les personnes qui travaillent pour le même projet. Les problèmes à cette interface sont plus difficiles à résoudre quand ils incluent deux managers fonctionnels ou plus.

- ✧ Les interfaces de l'organisation : elles sont les plus difficiles à contrôler car elles incluent les buts de l'organisation et les styles de gestion de conflit. Les conflits peuvent se produire à cette interface à cause de la différence de buts entre les différentes unités et les malentendus de langage technique entre les différentes unités.
- ✧ Les interfaces de systèmes : elles concernent les produits, les systèmes d'information, les constructions et les ressources ou les autres types d'interfaces qui ne sont pas des personnes. Ces interfaces de systèmes peuvent être les interfaces physiques actuelles entre les parties du système qui se contactent ou les interfaces de performance entre les sous – systèmes fonctionnels ou productifs.

Hobbs et Ménard (1989) divisent aussi les interfaces de projets en trois catégories comme suit :

- ✧ Les interfaces sociales : elles se situent entre le gérant de projet et chacun des intervenants impliqués dans le projet ou entre les intervenants eux-mêmes.
- ✧ Les interfaces techniques : elles se situent entre les différentes composantes physiques du système à produire.
- ✧ Les interfaces séquentielles : elles se situent entre les diverses étapes du projet.

Morris (1987) divise les interfaces de projets en deux catégories à savoir :

- ✧ Les interfaces statiques : elles proviennent des sous-groupes permanents du projet et ne changent pas avec le développement du projet.
- ✧ Les interfaces dynamiques : elles proviennent de la structure du processus du projet qui est fonction de la technologie du projet, de la rapidité d'exécution de celui-ci et des contraintes organisationnelles qui agissent sur lui. Elles changent avec le développement du projet.

Morris (1987) a étudié des cas concrets et il conclut que les principes de la gestion des interfaces sont les suivants :

- ✧ Un contrôle rigoureux des interfaces dynamiques est essentiel pour réaliser le projet dans le respect des contraintes de coût, de temps et de qualité.
- ✧ Tout au long du projet, on doit définir clairement les interfaces statiques du projet.
- ✧ Les facteurs organisationnels (les règles, les procédures, etc.) ne doivent pas réprimer l'intégration du projet.

- ✧ Les structures d'organisation doivent généralement changer avec l'évolution du projet pour s'adapter aux différentes phases du projet.
- ✧ Un contrôle efficace du projet a besoin d'un contrôle ferme des plans au début de projet.
- ✧ L'interface entre les plans et la mise en œuvre est l'interface qui est la plus critique et la plus difficile à gérer pour le projet.
- ✧ L'ampleur, la complexité et la rapidité d'exécution du projet déterminent l'intensité d'efforts de gestion requis.

Adams et Campbell (1986) montrent que l'intégration de systèmes est le processus par lequel le gérant de projet essaie de coordonner les énergies et les efforts de chacun pour atteindre les buts dans le respect des contraintes de temps, de coût, de qualité.

Adams et Campbell (1986) montrent aussi qu'il est important de prendre et de surveiller les actions critiques dans le processus de l'intégration pour assurer que le processus avance bien selon la planification et les conflits sont sous des contrôles appropriés. Les actions importantes sont :

- ✧ Faire la planification de l'intégration

- ✧ Développer les SDP (WBS), les échéances et les budgets intégrés
- ✧ Réviser et mettre à jour la planification continuellement
- ✧ Assurer le contrôle et le respect de la planification de projet
- ✧ Assurer l'ébauche de système intégré
- ✧ Résoudre les situations conflictuelles
- ✧ Enlever les blocages
- ✧ Décider des priorités
- ✧ Prendre les décisions administratives et techniques concernant les interfaces
- ✧ Résoudre les problèmes de clients
- ✧ Assurer la remise du projet
- ✧ Maintenir les communications à travers les interfaces

Adams et Campbell (1986) remarquent que le gérant de projet doit s'occuper des cinq groupes de personnes : supérieurs, subordonnés, interfaces, directeurs fonctionnels, personnes extérieures à l'organisation. Le degré avec lequel le gérant de projet peut influencer les cinq groupes de personnes a un rapport direct avec la réussite ou l'échec du projet. Pour influencer les individus ou les groupes, le gérant de projet doit posséder des pouvoirs.

Hobbs et Ménard (1989) présentent les cinq formes de pouvoirs que le gérant de projet utilise face aux différents intervenants de projet.

- ✧ Autorité hiérarchique : ce sont les pouvoirs formels de l'organisation qui sont donnés au gérant de projet par la haute direction de l'organisation.
- ✧ Pouvoir de récompenser : ce sont les pouvoirs qui permettent au gérant de projet de donner des récompenses aux différents intervenants de projet, par exemple : salaire, promotions, félicitations publiques, etc.
- ✧ Pouvoir de punir : ce sont les pouvoirs qui permettent au gérant de projet de donner des pénalités aux différents intervenants de projet, par exemple : blâme public, rétrogradations, mauvaises références, etc.
- ✧ Pouvoir de compétence : il provient des techniques et expériences que le gérant de projet possède.
- ✧ Pouvoir de référence : il provient de la personnalité du gérant de projet ou de la nature du projet, par exemple : charisme, amitié, travail stimulant, etc.

2.5 Gérant de projet

La partie précédente montre que le gérant de projet est au carrefour des différents canaux de communications nécessaires à la gestion du projet. Il agit avec les membres de l'équipe, les gestionnaires des départements fonctionnels et de la haute direction à

l'intérieur de l'entreprise. Le gestionnaire de projet assume aussi les liens avec le client, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, etc. La figure 14 (Hobbs et Ménard, 1989) résume cette position du gérant de projet.

Hobbs et Ménard (1989) remarque que cette position de carrefour est à la fois privilégiée et exigeante. Elle est privilégiée en ce sens que s'il joue adéquatement son rôle, le gérant de projet disposera des informations nécessaires pour prendre des décisions opportunes concernant son projet. Elle est par contre exigeante car chacune de ces interfaces peut lui causer des problèmes en cours de réalisation ; il se doit donc de les gérer adéquatement sans quoi son projet risque d'être un échec.

Selon Wilemon et Cicero (1970), le cœur du travail du gérant de projet consiste à prévoir et à coordonner les activités de l'équipe, mobiliser et trouver les ressources nécessaires au projet auprès de l'organisation. Il doit gérer les relations humaines, créer un climat d'équipe et aider les ressources à définir leurs objectifs. De plus, il doit maintenir un équilibre entre la performance technique et administrative, vivre avec le risque associé au projet et survivre aux contraintes organisationnelles.

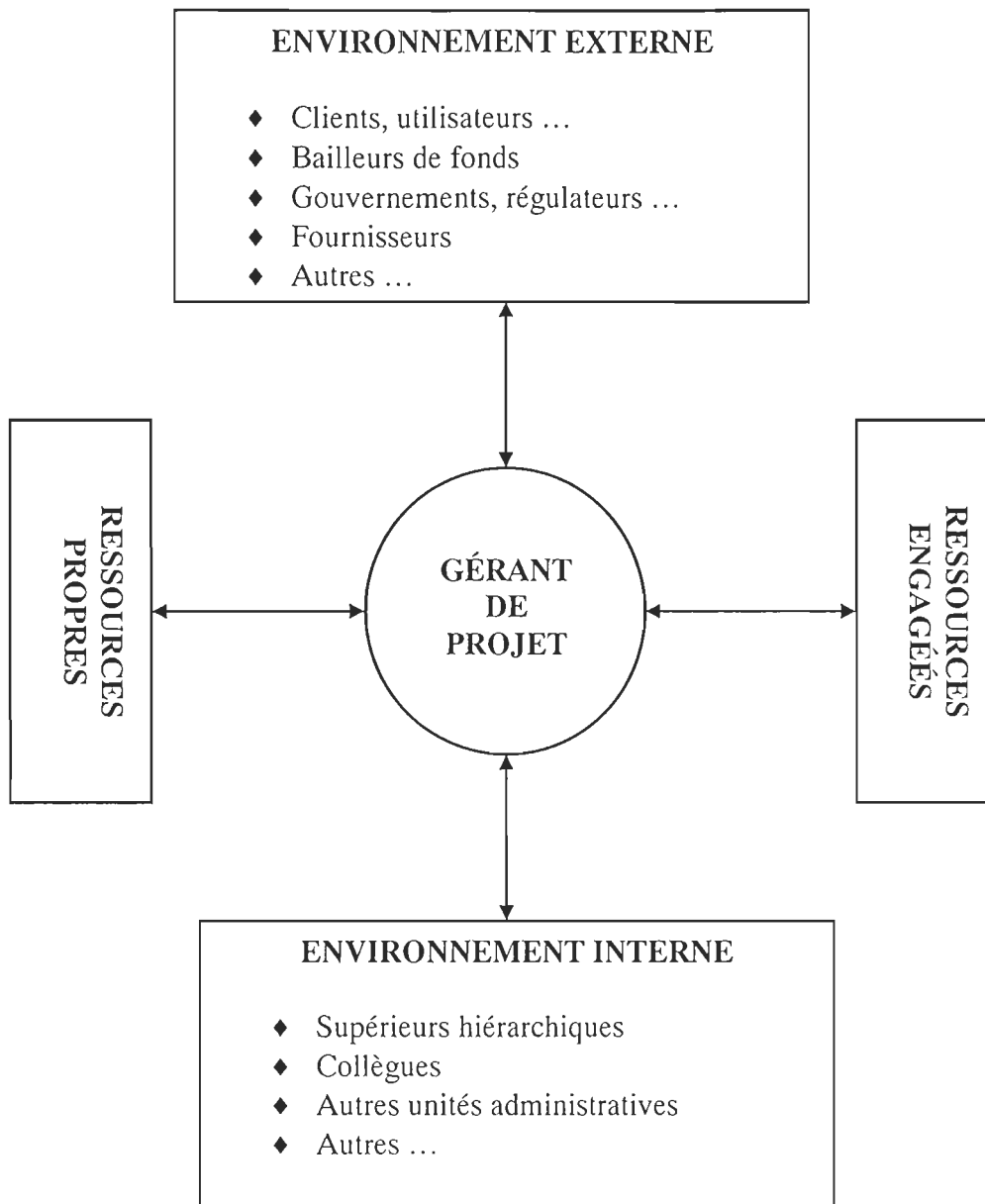


Figure 14. Le gérant de projet : un carrefour

Source : Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1989. Les rôles du gérant de projet. Université du Québec à Montréal.

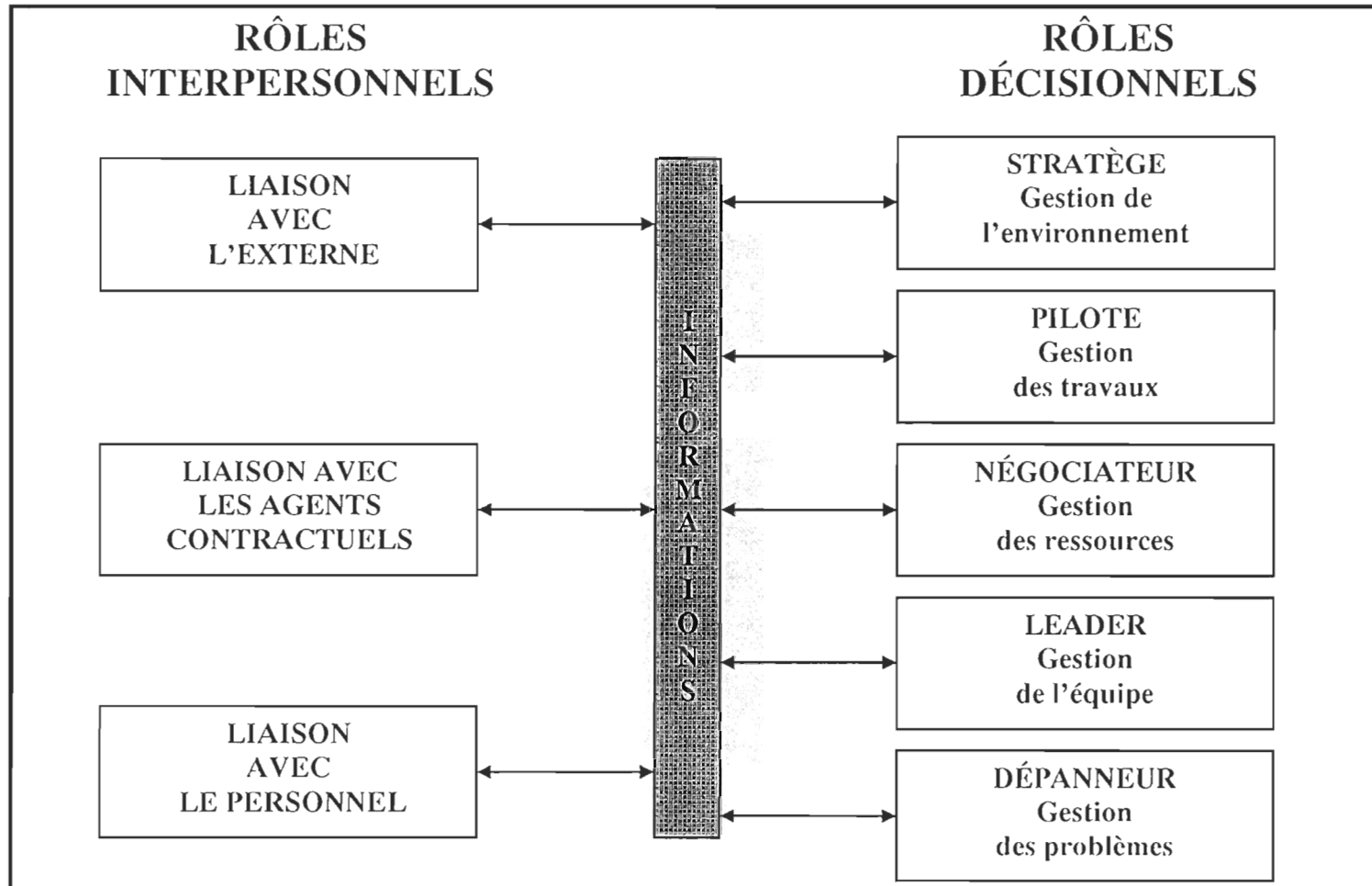


Figure 15. Les rôles du gérant de projet

Source : Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1989. Les rôles du gérant de projet. Université du Québec à Montréal.

Hobbs et Ménard (1989) soulignent que le gérant de projet joue plusieurs rôles pendant la réalisation d'un projet. La figure 15 (Hobbs et Ménard, 1989) schématise les rôles de gérant de projet.

1) Les rôles interpersonnels ou de liaison : Les trois rôles de liaison se distinguent tant par la nature que par la forme de leurs interactions avec le gérant de projet.

✧ La liaison avec l'environnement : l'environnement du gérant de projet tel que défini ici inclut tous les organismes et individus qui sont susceptibles d'avoir un impact quelconque sur le déroulement du projet; ainsi sont considérées tant les interfaces internes à l'organisation que les interfaces externes à l'organisation. Ce rôle regroupe les activités de contact et ont pour but de faciliter et de rendre plus efficace l'exercice éventuel.

✧ La liaison avec les contractuels : l'une des caractéristiques de la gestion de projet est le recours fréquent au faire «faire - faire», c'est-à-dire à l'engagement de ressources extérieures pour superviser et réaliser les travaux même quelquefois pour les concevoir, ce *modus operandi* particulier implique un ensemble d'activités de liaison avec des

individus et entreprises pouvant être retenus comme conseillers ou agents d'exécution.

- ✧ La liaison avec les ressources du projet : ce rôle se réfère aux interactions du gérant de projet avec d'une part le personnel qu'il dirige directement et d'autre part avec les ressources qui lui sont fournies pour l'assister dans le cadre d'un projet particulier. Il consiste à établir et à maintenir ces ressources de relations permettant entre autres de mieux les connaître et de favoriser leur engagement.

2) Les rôles décisionnels : Il y a cinq rôles décisionnels importants qu'exerce normalement le gérant de projet dans le cadre de ses attributions, à savoir : « stratège », « pilote », « négociateur », « leader », « dépanneur ». Ces rôles ont en commun une référence à des activités de prise de décision; c'est le contexte décisionnel qui permet de les distinguer.

- ✧ Le rôle de stratège : ce rôle a donc pour but de permettre une meilleure gestion de l'environnement, c'est-à-dire un meilleur contrôle de l'incertitude. Il suppose la volonté et la capacité de se questionner quant au futur et de prendre les mesures susceptibles de réduire l'incertitude ou de mieux y faire face.

- ✧ Le rôle de pilote : ce rôle correspond au rôle traditionnel du gérant de projet, soit celui de planifier et de contrôler la réalisation du projet en s'assurant que les extrants attendus soient produits au moment prévu, en respectant les normes pertinentes de qualité en minimisant les coûts. Comme la plupart des projets sont soumis à des exigences très rigoureuses, ce rôle revêt une importance capitale pour le succès du projet.

- ✧ Le rôle de négociateur : ce rôle s'exerce dans plusieurs contextes, en particulier celui des négociations pour l'obtention des ressources dont il a besoin et celui des négociations dans le cadre d'ententes contractuelles formelles. Le premier cas réfère aux négociations avec le demandeur (client, supérieurs, hiérarchiques etc.) ou avec les fournisseurs de ressources financières, matérielles ou humaines pour l'obtention des ressources désirées. Le second cas réfère au contexte du « faire - faire »; il englobe alors les activités reliées à la sélection des mandataires et à la négociation des ententes contractuelles. Il existe de nombreuses autres situations où le gérant de projet a besoin de jouer ce rôle; mentionnons notamment la négociation des changements et des réclamations, les conventions de travail etc.

- ✧ Le rôle de leader : ce rôle englobe les activités par lesquelles le gérant de projet organise et dirige ses ressources propres ainsi que celles qui lui sont temporairement confiées pour les besoins du projet.

- ✧ Le rôle de dépanneur : ce rôle de dépanneur consiste à trouver une solution aux nombreux problèmes qui surgissent tout au long du projet, qu'ils proviennent du projet lui-même ou de son environnement.

Il existe une relation étroite entre les rôles décisionnels. Par exemple, plus l'incertitude est réduite par la prévision (rôle de stratège), moins il est probable que des problèmes imprévus viennent perturber le déroulement du projet, et moins le gérant de projet devra jouer son rôle de dépanneur; meilleur est le système de pilotage et le leadership du gérant de projet, plus il sera avisé rapidement de l'émergence d'un problème, et plus l'information reçue sera fiable et le gérant de projet pourra alors trouver plus facilement une solution adéquate au problème tout en évitant des délais indésirables.

2.6 Conflit en contexte de projet

Les caractéristiques particulières du projet, les exigences particulières de la gestion de projet, les structures organisationnelles, les interfaces variées de projet, déterminent que, en contexte de projet, le conflit ne peut pas être évité et a ses caractéristiques particulières.

Selon les rôles de gérant de projet, on trouve que la gestion de conflits est une tâche importante pour le gérant de projet.

Meredith et Mantel (2000) remarque que le conflit a un caractère inhérent au projet et tout particulièrement dans une structure matricielle, il existe davantage de conflits. La grande partie des ressources du gérant de projet vient des différentes directions fonctionnelles. Dans cette situation, des membres de l'équipe de projet sont à la fois redevables envers le gérant de projet ainsi qu'envers le directeur fonctionnel de sa direction. Et ces deux patrons (le gérant de projet et le directeur fonctionnel de sa direction) ont généralement des intérêts et des objectifs différents. De plus, entre les membres d'équipe qui proviennent de différentes disciplines existent certainement des différences quant à leurs objectifs, intérêts et perspectives.

2.6.1 Les conditions antérieures au conflit en contexte de projet

Les conditions qui peuvent générer les conflits en contexte de projet sont les suivants (Kircof et Adams, 1985 ; Gan, 2002, etc.) :

- ✧ Juridictions ambiguës : les spécialistes, des départements fonctionnels, doivent se rapporter aux deux patrons. Ils doivent être redevables envers le gérant de projet et le directeur fonctionnel de sa direction en même temps. Même si les rôles du gérant de projet et des directeurs de différentes directions fonctionnelles sont

bien définis dans la structure, en réalité, leurs responsabilités se chevauchent largement et il est difficile de les distinguer clairement.

- ✧ Conflit d'intérêts : il existe souvent des compétitions pour les ressources rares. Quelquefois les ressources doivent être partagées entre les différents projets ou entre le projet et la direction fonctionnelle. Toutes les parties veulent obtenir les meilleures ressources. Parfois, les objectifs du gérant de projet, du directeur fonctionnel et du spécialiste sont différents. Par exemple, le directeur s'intéresse plus au développement de sa direction, au maintien et développement des excellences techniques; le gérant de projet s'intéresse plus à son projet et aux buts et contraintes de projet; le spécialiste quant à lui s'intéresse plus à l'avenir de sa carrière et à l'amélioration de ses capacités.
- ✧ Barrière de communication : ces barrières existent si les parties sont séparées physiquement ou par le temps lors de la participation au projet. Ces barrières existent aussi à cause d'un mauvais système de communication de l'organisation. Ces barrières produisent des malentendus et inhibent l'expression des besoins et des opinions.
- ✧ Dépendance : Le gérant de projet a besoin du soutien des directeurs fonctionnels en matière de ressources et de garantie de qualité. Par contre, le gérant de projet

est dépendant de la clarification des besoins et de la conception d'un échéancier de réalisation vis-à-vis des directeurs fonctionnels.

- ✧ Différenciation dans l'organisation : dans l'organisation, chacun a ses propres tâches et applique ses fonctions. Les différentes directions sont dans différents domaines d'activité. Alors des différences de façon de voir existent entre les diverses directions et le gérant de projet. Par exemple, le spécialiste de la direction technique souhaite souvent la qualité sans égard pour le temps et pour le coût. Mais le gérant de projet doit considérer le temps, le coût et la qualité en même temps et trouver le point d'équilibre de ces trois contraintes.
- ✧ Association des parties : pour un projet, généralement, il faut que le gérant de projet, les directeurs fonctionnels et la haute direction prennent une décision ensemble quant à la définition des objectifs, aux assignations des ressources, etc. Cette situation accroît les besoins de contact étroit entre les managers, alors, cela peut entraîner des conflits.
- ✧ Besoin de consensus : un consensus signifie que tout le monde est d'accord sur une décision. Les expériences du directeur fonctionnel sont différentes de celles du gérant de projet. Le directeur fonctionnel considère plus les résultats et les buts sur le long terme et le gérant de projet considère plus les résultats et les buts

sur le court terme. Cela peut mener à un conflit quand le consensus est absolument nécessaire.

- ✧ Règle de comportement : le spécialiste qui est assigné au projet est souvent sous le contrôle rigoureux du gérant de projet et du directeur fonctionnel, simultanément, pour ce qui est du respect des règles, de la façon de travailler etc. Cela peut représenter pour le spécialiste une pression supplémentaire, alors le conflit naît plus facilement.
- ✧ Conflits antérieurs irrésolus : si le conflit n'était pas complètement résolu, le conflit restera comme une menace sur le projet et sera même plus important quand les conditions se représenteront à nouveau.

Toutes les conditions précédentes existent largement dans l'environnement de projet. Mais pour bien gérer le conflit et éviter leur résultat destructif, le gérant de projet doit mettre surtout l'accent sur les points qui sont uniques dans l'environnement de projet, à savoir : le stress intense, l'ambiguïté de rôle, la situation de patrons multiples et la grande complexité technologique.

2.6.2 Les sources de conflits en contexte de projet

Dans l'environnement du projet, le conflit est inévitable. Identifier les principales sources de conflits est la première étape pour gérer le conflit efficacement. Thamhain et Wilemon (1975) identifient sept sources principales de conflit dans l'environnement du projet d'entreprise manufacturière privée. Il s'agit des priorités, des procédures administratives, des problèmes techniques, de la main-d'œuvre, des coûts, des échéanciers, de la personnalité. Les sept sources principales de conflit sont confirmées par Eschmann et Lee dans les milieux institutionnels et par Peter Stoycheff dans l'environnement éducationnel (Kirchof et Adams, 1986) :

- ✧ Les conflits sur les priorités : il s'agit des différences de conceptions des participants du projet quant à la séquence des activités et des tâches du projet qui doivent être entreprises pour mener à bonne fin le projet. Ces conflits existent non seulement entre l'équipe de projet et les autres équipes qui soutiennent le projet, mais aussi au sein de l'équipe de projet. Le conflit se produit souvent du fait que l'organisation n'a pas d'expérience de la gestion de ce type particulier de projet. La solution pour prévenir et réduire ces conflits est de développer un échéancier général qui intègre les échéanciers pour les sous-projets avec la répartition de personnel et les autres contraintes.

- ✧ Les conflits sur les processus administratifs naissent lorsque le projet va être organisé et géré, à savoir les définitions de responsabilité des managers, les définitions de rapport, les relations entre les différentes interfaces, l'envergure du projet, l'établissement de besoins opérationnels, le plan de exécution, l'accord de travail négocié avec les autres équipes, le processus administratif de soutien etc. La solution pour prévenir et réduire ces conflits est la clarification des rôles, des responsabilités, des relations de rapport au début du projet.
- ✧ Les conflits sur les problèmes techniques sont relatifs aux désaccords avec les spécifications de performance, les moyens pour atteindre les objectifs, etc. Les conflits surviennent dans des projets orientés vers la technologie. Parfois, certaines spécifications techniques sont bien définies en théorie mais en réalité elles ne sont pas pratiques à la réalisation.
- ✧ Les conflits sur la main-d'œuvre concernent le lieu et la manière dont le gérant de projet obtient les ressources d'humaines des autres secteurs. La main d'œuvre dont le gérant de projet a besoin peut être nécessaire aux autres gérants de projet ou les directions fonctionnelles. Le conflit se produit quant à la répartition des ressources. La solution afin de prévenir et réduire ces conflits est de développer une SDP (WBS) et une matrice de responsabilité correspondante.

- ✧ Les conflits sur le coût sont relatifs aux désaccords quant à l'estimation des coûts et à l'allocation des fonds entre les différents lots de travail. La solution pour prévenir et réduire ces conflits est de développer un budget général par budgets détaillés et par estimations des activités des sous – projets.

- ✧ Les conflits sur les échéanciers sont relatifs aux désaccords sur la séquence et sur l'échéancier des tâches. Une cause de ce conflit est la limite d'autorité du gérant de projet. Les autres conflits en contexte de projet, tel que les conflits sur la disponibilité de la main d'œuvre ou sur l'aspect technique, peuvent entraîner des conflits relatifs aux échéanciers. Pour un projet donné, ses activités sont interdépendantes : si une activité sur le chemin critique était en retard, elle influencerait la réalisation d'autres tâches, même l'ensemble de la réalisation du projet. La contrainte de temps est plus rigoureuse, le conflit est sujet à se produire. La solution afin de prévenir et réduire ces conflits est de développer une planification principale compatible avec la stratégie à long terme.

- ✧ Les conflits sur la personnalité sont relatifs aux désaccords sur des sujets interpersonnels. Ces conflits sont les plus difficiles à gérer et peuvent être masqués par les autres types de problèmes. La solution pour prévenir et réduire ces conflits est de mettre l'accent sur la construction de l'équipe, le respect, la diversité et l'égalité.

Merdith et Mantel (2000) divisent les sept sources de conflit en trois catégories :

- 1) Le conflit d'objectifs : les équipes qui travaillent pour le projet peuvent avoir différents buts et attentes. Les conflits relatifs aux priorités, aux échéanciers, aux coûts appartiennent à cette catégorie.
- 2) Le conflit administratif : il s'agit d'un conflit relatif aux structures et à la philosophie de gestion; il est basé sur la définition de rôle, de relation d'autorité, de responsabilité et de tâche, de fonction et de décision. Les conflits relatifs à la main d'œuvre, aux problèmes techniques, aux procédures administratives appartiennent à cette catégorie.
- 3) Le conflit interpersonnel : il survient à cause des différences de spécialités, de style, d'ego et de personnalité des participants au projet. Les conflits relatifs à la personnalité appartiennent à cette catégorie.

Tableau 10. Les sources de conflits en contexte de projet et leur classement par intensité de conflit pour tout le cycle de vie du projet
(Tableau traduit – sous toute réserve)

SOURCES DE CONFLIT	CLASSEMENT D'INTENSITÉ DE CONFLIT	
	Thamhain et Wilemeon	Posner
Les priorités	2	3
Les procédures administratives	5	7
Les problèmes techniques	4	5
La main d'œuvre	3	4
Les coûts	7	2
Les échéanciers	1	1
La personnalité	6	6

Source: Kezsbom, Deborah S. 1989. *Managing The Chaos: Conflict Among Project Teams*. American Association of Cost Engineer; Transactions of the American Associat... pA.4.4.

Thamhain et Wilemon (1975) établissent aussi le classement des sept sources de conflit par l'intensité de conflit. Dix ans plus tard, Posner a refait le classement des sept sources de conflit par l'intensité de conflit selon sa nouvelle recherche (Kezsbom, 1989). Le tableau 10 (Kezsbom, 1989) présente le résultat de recherche (le chiffre 1 représente l'intensité la plus élevée et le chiffre 7 représente l'intensité la plus faible).

2.6.3 La gestion de conflits en contexte de projet

Un bon gérant de projet sait que le conflit est inévitable en contexte de projet. Mais si le conflit est bien géré, ses conséquences négatives peuvent être minimisées, même le conflit peut être la source de bénéfices. Pour bien gérer le conflit, le gérant de projet doit non seulement connaître les sources du conflit, mais doit aussi savoir comment utiliser effectivement les modes de résolution de conflit.

Thamhain et Wilemon (1975) montrent la préférence relative du gérant de projet quant à l'utilisation des cinq modes de résolution de conflit. L'ordre de préférence relative du gérant de projet sur l'utilisation des modes de résolution de conflit est la suivante:

1. Le mode « Coopérer »
2. Le mode « Chercher un compromis »
3. Le mode « Éviter »
4. Le mode « Rivaliser »
5. Le mode « Céder »

Le mode « Coopérer » est le mode préféré du gérant de projet. Le mode « Chercher un compromis » et le mode « Éviter » se trouvent respectivement au deuxième et troisième rang, suivi par le mode « Rivaliser ». Le mode « Céder » occupe le dernier rang. La figure 16 (Thamhain et Wilemon, 1975) présente synthétiquement le résultat.

% des gérants de projet qui détestent utiliser ce mode pour résoudre les conflits % des gérants de projet qui préfèrent utiliser ce mode pour résoudre les conflits

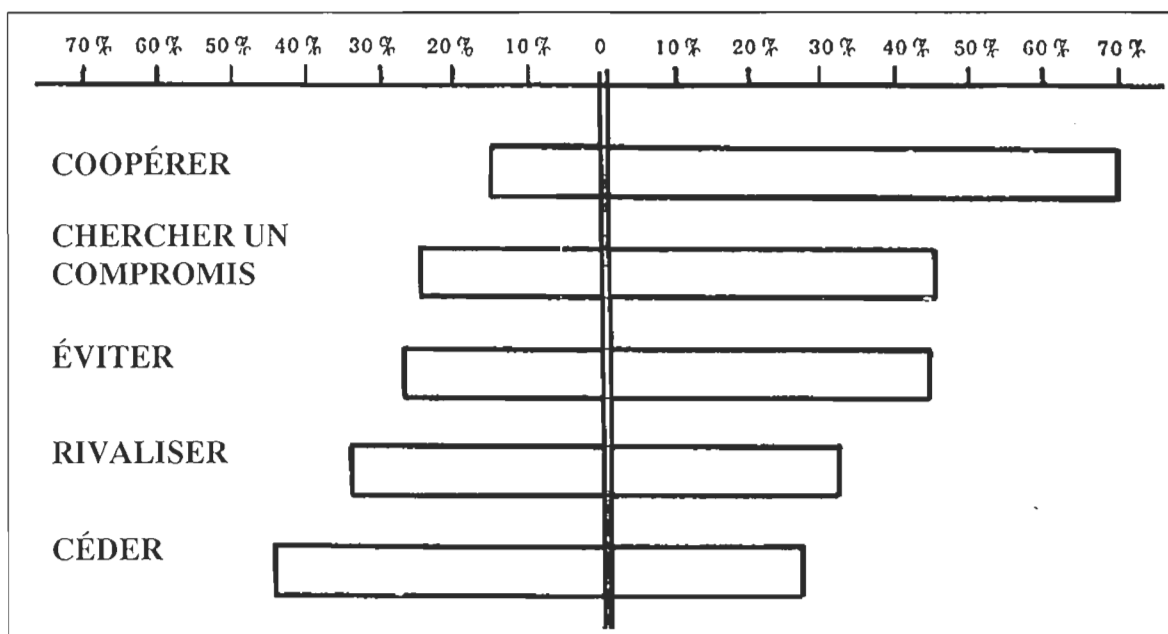


Figure 16. Le profil de la préférence relative du gérant de projet sur l'utilisation des modes de résolution de conflit
(Figure traduite – sous toute réserve)

Source: Thamhain, Hans J.; Wilemon, David L. Spring 1975. «Conflict Management in Project Life Cycles». *Sloan Management Review*. Vol.16, No.13. p45

En réalité, il n'existe pas de mode de résolution valable pour toutes les situations de conflit. Bien que le mode « Coopérer », qui permet aux deux parties d'obtenir complètement satisfaction, soit le mode préféré du gérant de projet, il n'est pas valable tout le temps, par exemple quand le temps est serré ou lorsque les deux parties de conflit n'ont pas une confiance mutuelle. Le mode « Chercher un compromis » présente le résultat de « gagnant (partiellement) – gagnant (partiellement) ». Quand une partie utilise le mode « Chercher un compromis », elle doit abandonner une partie de ses intérêts pour obtenir

quelque chose. Le mode « Chercher un compromis » est considéré efficace par le gérant de projet, quand les intérêts abandonnés par la partie n'ont pas d'effets graves pour les objectifs d'ensemble de projet. Le mode « Éviter » peut être utilisé effectivement comme une stratégie, par exemple, les gens veulent détendre l'atmosphère antagonique ou ont besoin de plus d'information. Le mode « Céder » est utilisé par le gérant de projet comme une stratégie à long terme. Il sacrifie une partie de ses intérêts pour satisfaire les besoins de l'autre partie pour obtenir des intérêts dans l'avenir. Le mode « Rivaliser » est un mode « gagnant - perdant ». La victoire d'une partie est basée sur l'échec de l'autre partie. L'utilisation de ce mode peut détériorer la relation future entre les deux parties. Mais ce mode est plus valable lorsque la contrainte de temps est essentielle.

D'ailleurs, l'issue du conflit dépend de l'utilisation des modes de résolution de conflit de toutes les parties impliquées. Donc, quand le gérant de projet fait son choix sur le mode de résolution de conflit, il faut considérer les choix de mode de l'autre partie au conflit pour assurer que son choix est plus approprié et plus efficace. De plus, la situation de conflit n'est pas immuable. Le choix de mode doit être modifié avec le développement de la situation de conflit.

Jusqu'à maintenant, on a présenté les connaissances du conflit, de la gestion de conflits ainsi que de la gestion de conflits en contexte de projet. Mais toutes ces connaissances sont développées par les chercheurs occidentaux et sont basées sur la culture occidentale. Les cultures différentes soutiennent des idéologies de gestion différentes. Pour

faire cette recherche, on a besoin aussi des connaissances quant à la culture traditionnelle chinoise qui est présentée dans le chapitre suivant.

CHAPITRE III

CULTURE TRADITIONNELLE CHINOISE ET COMPARAISON DE LA CULTURE CHINOISE ET OCCIDENTALE

Dadfar et Gustavsson (1992) et Li (2003) mentionnent que la culture peut être divisée en deux groupes — la culture de surface (coutumes, habillement, habitudes alimentaires, technologie, arts, comportement etc.) et la culture profonde (valeurs, croyances, systèmes de pensée etc.). La culture de surface d'une nation est influencée ou est acceptée facilement par une autre nation. Mais la culture profonde, qui est l'âme d'une nation, possède une stabilité relative et il est difficile de changer la culture profonde d'une nation. L'idéologie de la gestion chinoise n'est pas une création spontanée et elle est profondément ancrée dans la culture traditionnelle chinoise. Pour comprendre et analyser avec précision la façon de penser et d'agir du gérant de projet chinois par rapport au conflit, il est nécessaire de comprendre la culture profonde traditionnelle chinoise.

3.1 Caractéristiques de la culture traditionnelle chinoise

La culture traditionnelle chinoise est composée de l'école confucéenne et de l'école taoïste qui influencent profondément la mentalité et le caractère des Chinois. Parce que la dynastie des Hans laisse l'école confucéenne devenir l'école orthodoxe de la nation, la culture traditionnelle chinoise porte fortement l'empreinte de la pensée confucéenne.

Généralement, les caractéristiques de la culture traditionnelle chinoise sont les suivantes (Shang, Liu et Li, 1996; He et Liu, 2000; Zhong et Zhu, 2000; etc.) :

- ✧ L'union du Ciel et de l'Homme: la culture chinoise accorde une grande importance à « la voie du Ciel » (Tiandao) et « la voie de l'Homme » (Rendao). Ils considèrent le « Ciel » non seulement comme la « nature », mais aussi comme la source de toute vie et valeurs humaines. Le concept du « Ciel » comprend celui de « l'univers », un organisme débordant de force vitale créatrice. La création de la vie n'est pas vue comme un processus physique mécanique mais plutôt comme un processus spirituel ayant un sens. En d'autres termes, « l'Homme » est le résultat d'une création continuelle par le « Ciel » d'êtres nouveaux doués d'une sagesse toujours plus grande. Comptant sur la sagesse et les vertus dont le « Ciel » est doté, l'homme crée une culture et des valeurs raffinées. De nouvelles vies et de nouvelles valeurs sont constamment produites dans l'univers et dans la société humaine. Les premières sont nommées « naissance d'une vie nouvelle » et

les deuxièmes « développer la nature inhérente d'une personne ». La combinaison des deux phénomènes est appelée « l'union du Ciel et de l'Homme où le Ciel et l'Homme ont la même vertu ». « L'union du Ciel et de l'Homme » évolue vers la perception chinoise de la vie, c'est-à-dire que l'Homme doit « être heureux du sort qui lui a été prescrit par le Ciel ». Cette perception donne aux Chinois une grande capacité à ressentir profondément la beauté infinie de la nature et de jouir pleinement de la richesse des sensations existant dans le monde éthique. Par ailleurs, l'Homme est moins tourmenté et peut travailler plus dur, l'esprit en paix. Le travail de l'Homme est après tout celui du Ciel. Cette idée lui offre une sorte de consolation religieuse.

- ✧ Ensemble : Le Chinois a l'habitude de saisir les choses à partie de l'ensemble. Il considère que toutes les choses sont un tout unique et toutes les parties d'une chose sont en interaction. Donc, les Chinois se réfèrent à l'ensemble quand ils pensent ou quand ils agissent. Chaque individu est obligé de sauvegarder les intérêts de l'ensemble. C'est seulement par la réalisation de la valeur de l'ensemble que la valeur de l'individu peut être réalisé. Pour défendre les intérêts de l'ensemble, les intérêts personnels peuvent être sacrifiés.
- ✧ « He » (Harmonie) : Le sens de « He » est vaste. Il inclut l'harmonie entre l'humain et la nature, l'harmonie entre le social et l'humain, l'harmonie entre les personnes et l'harmonie intérieure des personnes, etc. En somme, « He » est

l'harmonie de toutes les parties de l'ensemble. Généralement, le Chinois attache surtout de l'importance à l'harmonie entre les personnes. Pour atteindre l'harmonie entre les personnes, le Chinois préconise la tolérance, l'indulgence et la retenue.

- ✧ « Zhongyong » (Doctrine du juste milieu) : « Zhongyong » est un certain équilibre, c'est-à-dire, ne dévier ni d'un côté ni de l'autre et l'excès ne vaut pas mieux que l'insuffisance. L'action des gens ne doit pas être outrancière et les gens doivent rechercher l'équilibre entre les deux extrêmes, quand ils passent à l'action.

- ✧ Éthique et moralité : l'éthique et la moralité, qui mettent l'accent sur la relation harmonieuse entre les personnes, inclut « Ren » (vertu d'humanité ou bienveillance), « Yi » (justice), « Li » (cérémonie ou courtoisie), « Zhi » (sagesse), « Xin » (prestige), « Zhong » (loyauté) et « Xiao » (piété filiale). Entre elles, la bienveillance et la cérémonie sont les deux aspects les plus importants. La « bienveillance » est le sens inné de ce qui est moral et bien; c'est un amour vaste et désintéressé de son prochain. L'amour de tous est appelé « bienveillance ». Il doit se manifester naturellement, et plus il est généreux, plus cela est bien. La « cérémonie » porte sur l'ordre social et sur un ensemble raisonnable de règles de conduite, et il requiert une réflexion rationnelle et la maîtrise de soi. Son but est le maintien de l'ordre moral dans la société, et

l'harmonie dans la vie en groupe; plus on se contrôle, mieux c'est. La « bienveillance » et la « cérémonie » sont inséparables et complémentaires; elles sont innées chez l'Homme et engendrent des vertus telles que la piété filiale et la fraternité, la loyauté, l'empathie et la droiture. Les Chinois croient que le social est un réseau de relations d'éthique et de moralité. Alors éthique et moralité ont une couleur politique. Dans une certaine mesure, l'effet de l'éthique et la moralité remplace l'effet de la loi parfaite et indépendante. Par exemple, le Chinois croit que la personne qui respecte ses parents à la maison, sera sûrement dévoué envers le monarque. Si tout le monde respectait l'éthique et la moralité, la paix régnerait dans le pays. Un autre exemple, la notion hiérarchique qui est soulignée dans la « cérémonie » joue un rôle important dans la stabilité de la société.

- ✧ Particularisme de famille : Les Chinois considèrent que le pays est l'agrandissement de la famille. La relation de consanguinité et la relation sociale sont fusionnées. La relation d'éthique est le développement de la relation de famille, par exemple, la relation entre le supérieur et le subordonné est le développement de la relation entre le père et le fils; la relation entre les amis est le développement de la relation entre les frères. Enfin, la relation de famille devient le modèle de toutes les relations et la famille devient le modèle de toutes les organisations même le modèle de la paie.

3.2 Idéologies de gestion traditionnelle chinoise

Les idéologies de gestion traditionnelle chinoise, qui proviennent des philosophies traditionnelles chinoises, influencent inconsciemment les gérants chinois d'aujourd'hui (Zhao et Yang, 1994; Tian, 1996; Tang, 1993; etc.).

Dans la gestion traditionnelle chinoise, on gouverne principalement selon la personne (le leader) et subsidiairement selon les lois, c'est-à-dire, dans une certaine mesure, que le pouvoir est supérieur aux lois, par exemple, les opinions du leader jouent un rôle décisif pour tout, de sorte que quelquefois les goûts personnels du leader deviennent les critères que ses subordonnés utilisent pour juger les choses. Gouverner nominalement selon les lois et gouverner essentiellement selon la personne (le leader) font que la gestion traditionnelle est autocrate et manque de démocratie. Alors, dans ce cas, les qualités du leader sont très importantes. Les anciens ont souligné maintes fois qu'un bon leader doit laisser les gens lui obéir et le suivre par sa personnalité, sa bonne conduite et ses connaissances.

La gestion traditionnelle chinoise croit que le but principal de gestion est la stabilité. Le facteur de « personne » joue un rôle essentiel sur la stabilité sociale. Alors la gestion traditionnelle chinoise croit que la gestion de personne est plus importante que la gestion de tâche. La loyauté est plus importante que la capacité pour un subordonné. Beaucoup de théories sur le règlement de la relation interpersonnelle et sur la gestion de personne sont développées pour éviter le conflit.

La gestion traditionnelle chinoise préconise l'ordre suivant : « Affection » - « Raison » - « Loi (règlement) ». Le leader doit d'abord essayer d'utiliser l'affection pour convertir les gens, puis la raison pour laisser les gens se convaincre de le suivre. Si cela ne fonctionnait pas, le leader utiliserait alors la loi (les règlements) pour que les gens obéissent. Les Chinois préconisent que la gestion doit principalement être réalisée par « Affection » et « Raison »; la loi étant le dernier moyen qui est utilisé en cas de nécessité absolue.

La souplesse est une autre caractéristique de la gestion traditionnelle chinoise. Le leader doit suivre le « Dao » (Principe suprême et impersonnel d'ordre et d'unité du cosmos), mais ne doit pas suivre aveuglément ou être à cheval sur les règles. Le leader doit savoir comment s'adapter aux circonstances, c'est-à-dire, selon les différentes circonstances, utiliser les différentes contre-mesures. Si nécessaire, le leader peut rompre avec la routine à la condition de suivre le « Dao ».

3.3 Recherche de Bolligner et Hofstede sur la culture nationale et les différences de culture entre la Chine et l'Occident

Bolligner et Hofstede (1992) ont identifié quatre principales dimensions de la culture nationale soient : l'individualisme / le collectivisme; la distance hiérarchique; le contrôle de l'incertitude; la masculinité ou la féminité.

1. L'individualisme / le collectivisme

L'individualisme / le collectivisme montre les relations entre l'individu et le collectif qui est reflété dans la façon dont les gens vivent ensemble. Le collectivisme, par exemple en Corée du Sud ou à Singapour, souligne l'organisation. Les gens sont identifiés par leur organisation et espèrent que l'organisation prendra soin de ses membres, les protégera et les laissera avoir le sentiment de sécurité comme récompense de leur loyauté. Les intérêts et les buts personnels de l'employée sont subordonnés aux intérêts et aux buts de l'organisation. L'individualisme, par exemple aux États-Unis ou au Canada, souligne l'individu. Les gens prêtent attention à eux-mêmes ou à leur famille. Les intérêts et les buts personnels sont distingués des intérêts et des buts collectifs. Généralement, la priorité est donnée aux intérêts et aux buts personnels. Le tableau 11 (Boulinger et Hofstede, 1992) présente les caractéristiques de l'individualisme et du collectivisme.

2. La distance hiérarchique

Bollinger et Hofstede (1992) croient que la distance hiérarchique représente le niveau de l'inégalité de pouvoir et de récompense dans les membres d'une société organisationnelle. Dans les pays dont la distance hiérarchique est courte, par exemple Canada ou Allemagne, le style de leadership est plus participatif. Le tableau 12 (Bolligner et Hofstede, 1992) présente les caractéristiques des pays selon leur distance hiérarchique.

3. Le contrôle de l'incertitude

Le contrôle de l'incertitude représente le niveau de menace d'incertitude ressenti par les membres d'une société organisationnelle qui essaient d'éviter l'incertitude et les situations ambiguës dans l'avenir. Par exemple, la tolérance du Japon pour l'incertitude est faible, son contrôle de l'incertitude est fort. Par contre, la tolérance de Singapour pour l'incertitude est forte, son contrôle de l'incertitude est faible. Le tableau 13 (Bolligner et Hofstede, 1992) présente les caractéristiques des pays selon le contrôle de l'incertitude.

4. Masculinité / féminité

Masculinité / féminité représente la caractéristique de la répartition sexuelle des rôles. Bolligner et Hofstede (1992) mentionnent que la valeur d'une société masculine, par exemple au Japon ou en Italie, souligne la confiance en soi et la poursuite du pouvoir, de l'argent et de la position sociale. La valeur d'une société féminine, par exemple en Suisse ou en Thaïlande, souligne la qualité de vie et la relation interpersonnelles et démontre un intérêt pour les autres. Peu de tensions du travail et peu de conflits industriels existent dans une société féminine contrairement à une société masculine. Bolligner et Hofstede (1992) trouvent que plus les différences qui existent entre les rôles sexuels sont grandes, plus la société montre des traits qualifiés de « Masculins » et que plus les différences qui existent entre les rôles sexuels sont interchangeables, plus la société montre des traits qualifiés de « Féminins ».

Tableau 11. Les caractéristiques de l'individualisme et du collectivisme

Collectivisme	Individualisme
On pense pour <i>Nous</i> .	On pense pour <i>Je</i> .
L'identité est fonction du groupe social d'appartenance.	L'identité est basée sur l'individu.
La force vient de l'appartenance à un groupe.	La force vient des initiatives et réalisations individuelles.
Les avis, les agencements, les obligations, la sécurité, sont fournis par le groupe.	L'autonomie, la vérité, les plaisirs et la sécurité financière individuelle sont renforcés par la société.
Nous traitons différemment ceux qui sont dans notre groupe et ceux qui n'en font pas partie (particularisme)	Nous sommes censés traiter tout le monde de la même façon (universalisme)
La vie de l'entreprise repose sur la loyauté et le sens du devoir.	La vie de l'entreprise repose sur l'initiative individuelle.
Familles élargies ou structures tribales	Familles à structures nucléaires
Les relations des individus dans une organisation se font sur une base morale.	Les relations des individus dans une organisation se font sur la base d'un calcul personnel.
Les décisions sont prises d'une façon identique à l'égard de tous (universalisme)	Les décisions sont prises en fonction des relations personnelles des responsables (particularisme).

Adaptation de Bollinger, Daniel; Hofstede, Geert. 1992. Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes? Paris : le Editions d'Organisation. 268p.

Tableau 12. Les caractéristiques des pays selon leur distance hiérarchique

Distance hiérarchique courte	Distance hiérarchique longue
Grande volonté d'indépendance	Faible résistance populaire à l'intégration
Pouvoir décentralisé	Pouvoir centralisé
Changements technologiques	Société statique
D'une façon générale, l'autorité est remise en cause.	D'une façon générale, on ne s'interroge pas sur la distribution de l'autorité.
Les inégalités dans la société doivent être réduite.	L'inégalité est naturelle dans ce bas monde dans lequel chacun a droit à une place. Ceux d'en haut et ceux d'en bas sont protégés par cet ordre.
Les subordonnés considèrent leurs supérieurs comme des gens comme eux.	Les subordonnés considèrent leurs supérieurs comme une catégorie de gens à part.
L'utilisation du pouvoir et de la force n'est légitime que pour faire le bien et non le mal. Ainsi le droit prime la force.	Le pouvoir est la base de toutes sociétés. Il est antérieur au bien comme au mal. Sa légitimité ne se discute pas. La force prime le droit.
Façon d'aborder un problème comme un renard (Coopérer)	Comme un lion (Rivaliser)
Structure organisationnelle est : Pyramidale aplatie	Structure organisationnelle est : Pyramidale pointue

Adaptation de Bollinger, Daniel; Hofstede, Geert. 1992. Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes? Paris : le Editions d'Organisation. 268p.

Tableau 13. Les caractéristiques des pays selon le contrôle de l'incertitude

Contrôle de l'incertitude faible	Contrôle de l'incertitude élevée
Ouverture au changement est grand.	Ouverture au changement est faible.
La fidélité à un employeur n'est pas considérée comme une vertu	La fidélité à un employeur est considérée comme une vertu.
On trouve un besoin de réalisation personnelle fréquent.	Le besoin de réalisation personnelle n'est pas fréquent.
Espoir de réussite	Crainte de l'échec
On prend plus de risques personnels.	On prend moins de risques personnels.
Forte ambition d'avancement individuel	Faible ambition d'avancement individuel.
Un chef n'a pas besoin d'être expert dans le domaine dont il a la direction.	Un chef doit être un expert du domaine qu'il dirige.
On préfère les directives générales.	On préfère avoir des instructions claires et précises
Les structures hiérarchiques d'une organisation peuvent ne pas être respectées pour des raisons pratiques.	Les structures hiérarchiques d'une organisation doivent être claires et respectées.
Il est normal qu'il y ait des conflits dans les organisations.	On doit éviter les conflits dans les organisations.
On a beaucoup de sympathie pour les décisions individuelles et péremptoires.	On a recours au consensus idéologique et on préfère un commandement consultatif.
La délégation à des subordonnés peut être complète.	Quand on délègue à des subordonnés, on doit contrôler leurs initiatives.
On accepte ceux qui ont un avis contraire.	On encourage les opinions qui font l'unanimité
Les conflits et la concurrence peuvent être maintenus au niveau du jeu et utilisés d'une façon constructive.	Les conflits et la concurrence peuvent dégénérer en agression et, de ce fait, doivent être évités.

Adaptation de Bollinger, Daniel; Hofstede, Geert. 1992. Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes? Paris : le Editions d'Organisation. 268p.

Chen et Partington (2004) résument les différences de la culture entre la Chine et l'Occident en se basant principalement sur la recherche de Bollinger et Hofstede (1992) qui est représenté dans le tableau 14 (Chen et Partington, 2003).

Tableau 14. Les différences de culture entre la Chine et l'Occident
(Tableau traduit – sous toute réserve)

Culture chinoise	Culture occidentale
Collectivisme	Individualisme
Longue distance hiérarchique	Courte distance hiérarchique
Contrôle de l'incertitude élevée	Contrôle de l'incertitude faible
Orientation à long terme	Orientation à court terme
Direction externe	Direction interne
Relation	Contrat
Conservatisme	Autonomisme

Source: Chen, Ping; Partington, David. 2004. «An interpretive comparison of Chinese and Western conceptions of relationships in construction project management work». *International journal of Project Management*, N°.22, p399

Li (1999) résume les recherches sur la comparaison de la culture entre la Chine et l'Occident des auteurs occidentaux, qui sont présentées ci-après, et confirme le résumé de Chen et Partington (2004) par d'autres points de vue.

1. La conception du « Management »

Les Occidentaux croient que le « Management » est la délégation de l'autorité et la coordination. Mais les Chinois pensent que le « Management » est l'administration raisonnable. Les Occidentaux mettent l'accent sur la délégation de l'autorité et les Chinois mettent l'accent sur le contrôle. (Li, 1999)

2. La distance hiérarchique.

La distance hiérarchique en Chine est plus grande qu'en Occident. Le manager supérieur possède plus d'autorité en Chine qu'en Occident. Mais le manager moyen ou élémentaire possède moins d'autorité en Chine qu'en Occident (Li, 1999).

3. La manière de penser

Il existe une grande différence dans la manière de penser entre les Chinois et les Occidentaux qui est présentée dans le tableau 15 (Li, 1999). Généralement, la manière de penser chinoise est comparée à la logique de « Weiqui » (jeu de go) qui gagne du « terrain » peu à peu et la manière de penser occidentale est comparée à la logique d'« Échec » qui veut directement faire échec. Les Chinois n'aiment pas directement présenter leurs demandes. Mais cela ne signifie pas qu'ils n'essaieront pas par tous les moyens d'atteindre leur but (Li, 1999).

D'ailleurs, la manière de penser chinoise est « Artistique », à savoir sensible et manquant d'exactitude. Si les choses étaient calculées trop exactement et étaient distinguées trop clairement, les Chinois considéreraient que cela serait trop inhumain. Alors pour la gestion de l'organisation, ce sens « Artistique » se manifeste par la gestion vague et empiriste c'est-à-dire que les gens négligent les règlements et dans l'aspect de gestion l'empirisme joue un rôle important. Au contraire, la manière de penser occidentale est « Scientifique » qui est raisonnable et exacte. Alors pour la gestion de l'organisation, cet aspect « Scientifique » se manifeste par l'établissement et le respect rigoureux des règlements clairs de l'organisation et par la démonstration scientifique pour chaque action importante (Gao et Liu, 2000).

Le particularisme de famille est une caractéristique importante de la culture chinoise. Ainsi, les Chinois soulignent le collectivisme, la hiérarchie et la stabilité. Par contre, le particularisme individuel est la caractéristique importante de la culture occidentale. Les occidentaux soulignent donc l'individualisme, la coopération et le développement (Gao et Liu, 2000).

**Tableau 15. Les différences de manière de penser
entre les Chinois et les Occidentaux**
(Tableau traduit – sous toute réserve)

	Chine	Occident
Caractéristique logique	Global	S'en tenir au sujet
	Synthétique	Décomposé
	Non linéaire	Linéaire
	Logique de « Weiqui »	Logique de « Échec »
	« Artistique »	« Scientifique »
Hiérarchie ou coopération	Hiérarchie	Coopération
Personne ou tâche	Personne	Tâche
Souplesse ou principe	S'adapter aux circonstances	Être fidèle aux principes
collectivisme ou individualisme	Collectivisme	individualisme

Adaptions de Li, Qi. Février 1999. «Les différences de la culture organisationnelle entre la Chine et l'Occident». Réformation, p.86-90. et Li, Xing. 2003 Introduction de comparaison de la culture orientale et occidentale. Beijing : Edition de l'Industrie aéronautique. 269p.

4. Habitude de communication

Les Chinois ne sont pas habitués à opposer une question puis une autre ni à être pressés de questions. Ils s'inquiètent de la perte de temps des autres causée par ces questions. Les Chinois ne sont pas habitués aux tables rondes. Laisser un chinois critiquer l'opinion exprimée par un autre plus tôt est une chose presque impossible (Tian, 1996). Le tableau 16 (Li, 1999 et Li, 2003) montre les différences entre l'habitude de communication en Chine et en Occident.

**Tableau 16. Les différences d'habitude de communication
entre en la Chine et l'Occident**
(Tableau traduit – sous toute réserve)

Chine	Occident
Mettre l'accent sur la personne	Mettre l'accent sur la tâche
Attacher de l'importance à l'hierarchie	Attacher de l'importance à la coopération
Passif	Initiative
Indirect et modéré	Direct et ouvert
Introversion	Extraversion
Demander des conseils	Donner des conseils
Mettre l'accent sur la forme et le processus	Claire et concis
Attacher de l'importance à l'atmosphère harmonieux	Attacher de l'importance à l'unanimité sur les sujets concernés
Mettre l'accent sur l'équilibre entre « obtenir » et « donner »	Mettre l'accent sur le bénéfice

Source : Li, Qi. Février 1999. «Les différences de la culture organisationnelle entre la Chine et l'Occident», Réformation. p88.

D'ailleurs, les Chinois mettent l'accent sur « leur image publique ». Entre « les bénéfices » et sauver la « Face », la grande majorité des Chinois choisira de sauver la « Face ». Laisser un Chinois perdre la face est un gros problème. Il est difficile de rétablir une bonne relation avec lui. Par contre, si on aide un Chinois à sauver la face, une bonne relation est établie facilement avec lui (Bauer, 2004).

En Chine, jusqu'à présent, faire un procès à l'autre signifie briser la relation avec l'autre (Li, 1999).

5. La notion de légalité

En Occident, la loi ne dépend pas de la personne, mais en Chine un fonctionnaire important peut influencer le jugement de la loi. La loi est seulement la base du jugement, mais elle n'est pas un principe inébranlable et ne possède pas la puissance de contrainte (Li, 1999). Les avis différents sur l'entente montrent, par un aspect, les différences sur la notion de légalité entre la Chine et l'Occident. Le tableau 17 (Li, 1999) montre les avis différents sur l'entente entre les Chinois et les Occidentaux.

D'ailleurs, le « Guanxi » (relation) possède une puissance incroyable en Chine. Dans la vie quotidienne et les affaires courantes des Chinois, il existe un réseau de « Guanxi » partout en Chine. Ce réseau influence directement l'administration de l'administrateur. Par exemple, pour la nomination du personnel, ce réseau joue un rôle important. En Chine, si vous avez un « Guanxi » vous pouvez obtenir des faveurs. Le manager doit peser tous les « Guanxi » pour prendre sa décision. Le « Guanxi » qui est monnaie courante signifie que les Chinois mettent l'accent sur le mode « gouverner selon la personne » et dédaignent le mode « gouverner selon les lois » (Li, 1999).

Tableau 17. Les avis différents sur une entente entre les Chinois et les Occidentaux
(Tableau traduit – sous toute réserve)

Chine	Occident
Il n'y a jamais d'entente sans confiance	Développer la confiance par la réalisation de l'entente
L'entente est la base de la négociation.	L'entente est le résultat de la négociation.
L'entente peut toujours être changée facilement.	Le changement de l'entente doit suivre la règle et doit être documenté

Source : Li, Qi. Février 1999. «Les différences de la culture organisationnelle entre la Chine et l'Occident». Réformation. p88.

6. Les croyances du leader et du personnel

En Occident, le personnel privilégie le mode « se réaliser soi-même ». La relation entre le supérieur et le subordonné devient de plus en plus une relation de coopération. En Chine, l'organisation continue d'utiliser le paternalisme (Li, 1999). Il existe ainsi des croyances différentes concernant le leader et le personnel entre la Chine et l'Occident qui sont présentées séparément dans le tableau 18 (Li, 1999) et le tableau 19 (Li, 1999).

**Tableau 18. La comparaison des croyances du leader
entre la Chine et l'Occident**

(Tableau traduit – sous toute réserve)

Chine	Occident
Les subordonnés doivent obéir à toutes les directives du supérieur.	Les subordonnés doivent donner libre cours à leurs initiatives et créativité
Le personnel ne doit pas avoir ses propres opinions et ses opinions doivent se conformer à l'opinion de l'équipe. Si le subordonné ne s'accorde pas avec l'opinion du supérieur, il doit lui obéir et le soutenir. C'est une question de loyauté.	Le personnel doit posséder ses propres opinions et présenter ses avis et participer activement à la prise de décision.
Pour le supérieur, le subordonné doit manifester respect et politesse.	Le supérieur et le subordonné doivent s'entendre très bien comme des partenaires
La loyauté est plus importante que la compétence pour le subordonné.	La compétence est la plus importante pour le subordonné.
Le motif est le plus important.	Le résultat est le plus important.
Mettre l'accent sur la stabilité de l'organisation	Mettre l'accent sur le développement de l'organisation
Éviter le conflit	Bien gérer le conflit

Source : Li, Qi. Février 1999. «Les différences de la culture organisationnelle entre la Chine et l'Occident». Réformation. p89.

**Tableau 19. La comparaison des attentes du personnel
entre la Chine et l'Occident**

(Tableau traduit – sous toute réserve)

Chine	Occident
La direction du supérieur est claire et détaillée.	Ses responsabilités et sa maîtrise du travail sont indépendantes.
Le subordonné attend du supérieur qu'il soit un modèle sous tous les aspects et que le supérieur fasse de son mieux, ne commette pas de fautes.	Le subordonné sait que le supérieur peut commettre des fautes et espère que le supérieur peut reconnaître ses fautes.
Le supérieur doit prendre soin de ses subordonnés, à savoir se soucier de leurs conditions de vie. Si un des subordonnés avait un problème privé, le supérieur doit l'aider à résoudre ce problème.	Le supérieur doit respecter la vie privée des subordonnés et ne doit pas intervenir dans les affaires privées du subordonné.
Le supérieur émet son appréciation de leur personnalité.	Le supérieur émet son appréciation de leurs performances.
Le supérieur contrôle rigoureusement les travaux des subordonnés et reste avec les subordonnés le plus souvent possible.	Le supérieur doit donner raisonnablement pouvoir et responsabilité aux subordonnés, et ne veut pas tout contrôler.
Le supérieur doit éviter de générer des conflits.	Le supérieur est capable de susciter et de bien gérer le conflit.
Le bon supérieur doit être bienveillant et autocrate	Le bon supérieur sait être plein de ressources et démocrate
Lors de la résolution de conflits, le supérieur doit tenir compte de toutes les images publiques des gens concernés.	Lors de la résolution de conflits, le supérieur doit tenir compte du moment et de la situation; peser le pour et le contre et juger équitablement le vrai et le faux.

Source : Li, Qi. Février 1999. «Les différences de la culture organisationnelle entre la Chine et l'Occident». Réformation. p89.

3.4 Comparaisons des conceptions de gérant de projet, basées sur les différences de culture entre la Chine et l'Occident

Par leur étude des compagnies dans le domaine de la construction, Chen et Partington (2004) corroborent les différences de conception du gérant de projet, basées sur les différences de culture entre la Chine et l'Occident. Ces différences sont présentées comme suit :

- ✧ Le gérant de projet chinois attache son identité de travail à sa compagnie, mais le gérant de projet occidental attache son identité de travail à sa personne.
- ✧ Le gérant de projet chinois met plus d'attention sur la bonne relation personnelle avec les membres du projet, par contre, la gérant de projet occidental met plus d'attention sur la tâche à accomplir.
- ✧ Le gérant de projet chinois est enclin à considérer le client comme le supérieur et met l'accent sur la relation à long terme avec le client. Le gérant de projet occidental est enclin à considérer le client comme une partie du contrat et met l'accent sur le bon contrat avec le client.

- ✧ Le gérant de projet chinois est enclin à considérer le sous-traitant comme le subordonné et met l'accent sur la relation à long terme avec le sous-traitant. Le gérant de projet occidental est enclin à considérer le sous-traitant comme une partie du contrat et met l'accent sur le bon contrat avec le sous-traitant.
- ✧ Quand le gérant de projet chinois résout le conflit, il porte une grande attention à l'harmonie de l'équipe et la relation avec tous les gens qui sont impliqués dans le conflit.
- ✧ Le gérant de projet chinois est enclin à accepter beaucoup moins la structure matricielle que le gérant de projet occidental.
- ✧ Le gérant de projet chinois sent plus de pression que le gérant de projet occidental concernant l'incertitude.

Le tableau 20 (Chen et Partington, 2004) présente les différences des conceptions de gérant de projet en Chine et en Occident.

**Tableau 20. Les différences de la conception de gérant de projet
en Chine et en Occident**

(Tableau traduit – sous toute réserve)

Relation avec	Conceptions chinoises	Conceptions occidentales
Compagnie	Employé de la compagnie Travailler pour l'accomplissement de sa carrière et les bénéfices de la compagnie	Gérant du projet Travailler pour l'accomplissement de sa carrière et la satisfaction au travail
Équipe	Comme famille, se donner des soins et veiller à l'existence de l'équipe sur le long terme <i>Nous, les nôtres</i>	Comme ami, respect et confiance nouvelle équipe, nouvelle personne <i>Vous et Je travaille pour le projet</i>
Client	« Patron » du projet Rendre le client heureux Relation de travail et personnelle	Fournit les fonds au projet Continuer à informer le client Relation de travail
Sous-traitant	Frère et sœur de la famille Coopération sur le long terme	Un membre de l'équipe Coopération pour ce projet
Résolution de conflit	Négociation depuis le commencement jusqu'à la fin Ne pas réclamer Veiller aux bonnes relations	Négociation d'abord Réclamer si nécessaire Avoir besoin des bons contrats
Structure organisationnelle préférée	N'aime pas la structure matricielle	Accepter et s'habituer à la structure matricielle
Attitude pour l'incertitude	Beaucoup d'incertitudes et de responsabilités Prendre plaisir à l'accomplissement final mais sentir la pression depuis le commencement jusqu'à la fin	Prendre plaisir à l'expérience de choses nouvelles Prendre plaisir à l'accomplissement final et aux défis de chaque jour

Source: Chen, Ping; Partington, David. 2004. «An interpretive comparison of Chinese and Western conceptions of relationships in construction project management work». International journal of Project Management, N°.22, p399

Le gérant de projet chinois s'identifie comme employé de la compagnie et attache le développement de sa carrière au développement de la compagnie. Le gérant occidental s'identifie comme un individu indépendant.

Le gérant de projet chinois doit bien s'entendre avec l'équipe de projet comme une famille. Les membres de l'équipe doivent se soucier et se soutenir l'un l'autre dans le travail et dans la vie courante. Le gérant de projet préfère travailler avec une équipe stable. Le gérant de projet occidental ne met pas l'accent sur le fait que l'équipe de projet est temporaire ou non. Pour eux, la bonne relation avec l'équipe, qui est limitée seulement dans le travail et le projet, signifie de se connaître l'un l'autre et de travailler comme une équipe.

Le client a beaucoup de pouvoir pour le gérant de projet en Chine comme un patron, par exemple, il peut adjuger un contrat ou non ; il peut nommer ou congédier le gérant de projet. En Occident, le client est considéré comme le pourvoyeur de fonds de projet et le gérant de projet continue d'informer le client.

Le sous-traitant est considéré comme une partie de la famille. Le gérant de projet chinois essaie de garder la relation sur le long terme avec le sous-traitant et une bonne relation personnelle avec le directeur du sous-traitant peut aider à réduire les problèmes. Le gérant occidental considère le sous-traitant comme un membre de l'équipe du projet et il préfère garder la relation impersonnelle, contractuelle avec le sous-traitant.

Le gérant de projet chinois croit qu'une réclamation peut laisser l'autre perdre la face et mener au bris de la bonne relation avec l'autre. Alors, le gérant de projet croit que la négociation est le seul choix pour résoudre le conflit et à la négociation, il essaie d'inclure les gens qui peuvent l'aider. Le gérant de projet occidental pense que la réclamation est normale et il l'utilise s'il est nécessaire. La négociation du gérant de projet occidental est plus impersonnelle et plus basée sur les conditions de contrat que le gérant de projet chinois.

Le gérant de projet chinois n'aime pas la structure matricielle. Le gérant de projet occidental a l'habitude de la structure matricielle.

Le gérant de projet chinois s'inquiète plus de l'incertitude et sent plus de pressions que le gérant de projet occidental.

Ce chapitre présente les connaissances de base sur la culture traditionnelle chinoise. Pour faire comprendre plus facilement aux gens la culture chinoise, ce chapitre présente aussi des résultats des recherches sur la comparaison entre la culture chinoise et la culture occidentale. Les deux prochains chapitres constituent le cœur de la recherche. Le chapitre quatre présentera la méthodologie, les objectifs et les limites de la présente recherche, ainsi que les propositions de la présente recherche. Le chapitre cinq présentera les résultats de la recherche, de même que leur analyse.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente d'abord le problème de recherche, montre la carte de référence de la présente recherche, énonce le but de cette recherche et les questions de recherche. Ensuite, il présente le type de recherche, les méthodes d'échantillon, de collection des données et d'analyse des données de la présente recherche. Enfin, les limites de cette recherche sont présentées.

4.1 Déclaration de problème de la recherche

Depuis les années 1980, la Chine a ouvert ses portes et pratique une réforme économique. La gestion de projet occidentale a été introduite en Chine comme une approche de gestion à larges applications potentielles. Mais les cultures sont différentes et soutiennent des idéologies différentes. Après de vingt ans d'existence, en Chine, la gestion de projet introduite de l'Occident a été influencée par la culture chinoise. La gestion de projet à la chinoise a ses propres caractéristiques.

Mais à présent, la grande partie des chercheurs dans le domaine de la gestion de projet se passionne pour la recherche de sujets sur la gestion de projet occidental et il existe seulement quelques chercheurs qui s'intéressent à des sujets sur la gestion de projet à la

chinoise. De plus, il y a peu de recherches qui ont été entreprises sur la gestion de conflits en contexte de projet en Chine. Il existe beaucoup d'écrits portant sur le conflit et sur la gestion de projet général. Des chercheurs ont aussi combiné la connaissance sur le conflit et la connaissance de la gestion de projet général et ont fait des recherches sur les sujets de la gestion de conflits en contexte de projet à partir de l'expérience de la culture occidentale. D'ailleurs, il existe beaucoup de recherches sur la culture traditionnelle chinoise et sur la comparaison de la culture entre la Chine et l'Occident. Toutefois, presque personne n'a combiné les connaissances du conflit, de la gestion de projet général, de la culture traditionnelle chinoise et personne n'a fait des recherches sur le sujet de la gestion de conflits en contexte de projet en Chine.

4.2 Cadre de référence

La figure 17 représente une structure abstraite formée de concepts présentés dans la recension d'écrits (voir Chapitre I, Chapitre II, Chapitre III) qui sont réunis ensemble en raison des rapports qu'ils ont avec le problème de recherche.

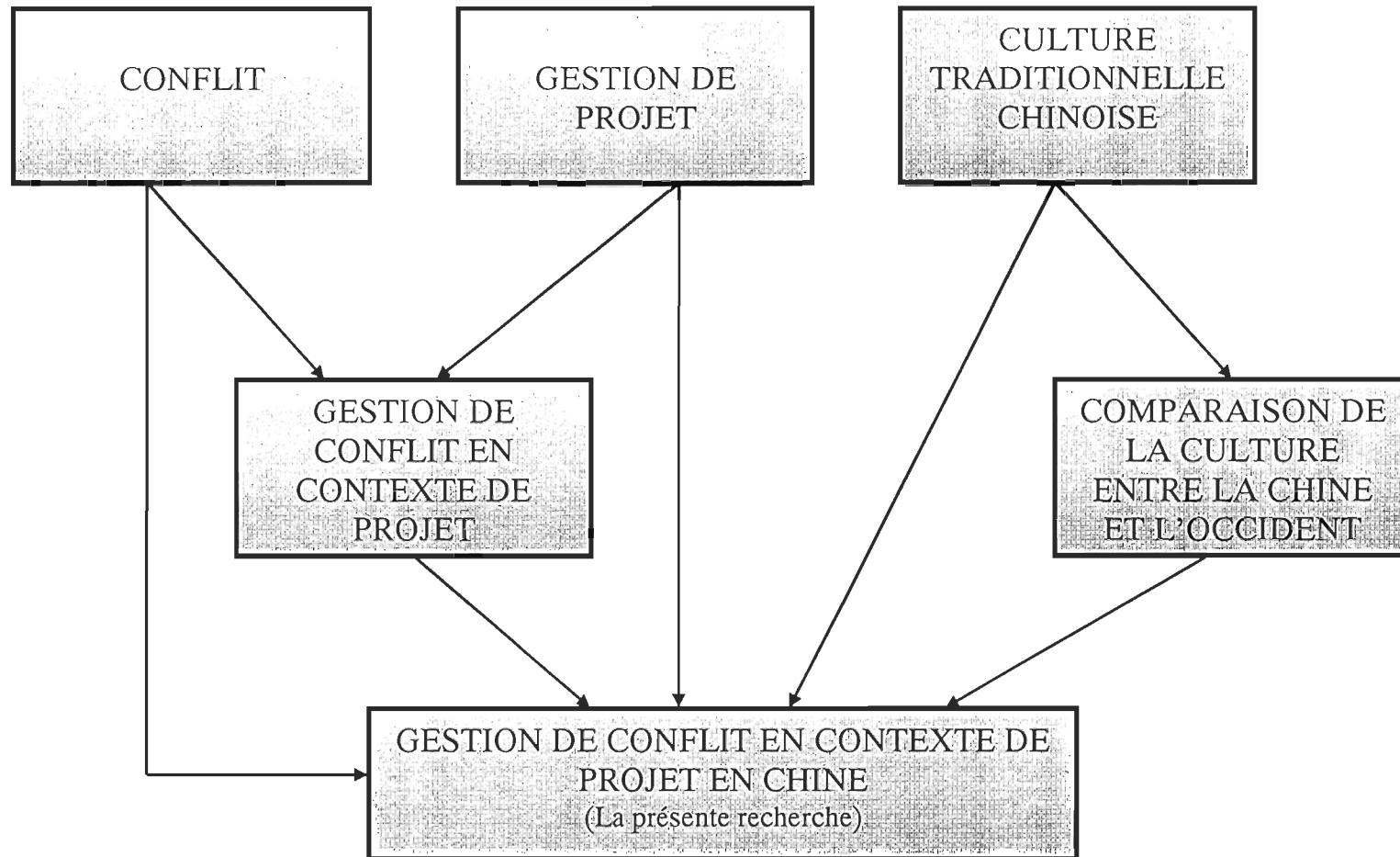


Figure 17. L'articulation schématique des concepts

Les connaissances sur le conflit, les connaissances sur la gestion de projet et les connaissances sur la culture traditionnelle chinoise sont les connaissances essentielles soutenant cette recherche. Les connaissances sur la gestion de conflits en contexte de projet, qui vient de la combinaison des connaissances sur le conflit avec les connaissances sur la gestion de projet, et les connaissances sur la comparaison de la culture entre la Chine et l'Occident, qui se fonde sur la connaissance de la culture traditionnelle chinoise, contribuent aussi à cette recherche.

4.3 Énoncé du but

Cette recherche vise à comprendre préliminairement la gestion de conflits en contexte de projet en Chine. Afin de mieux comprendre le problème recherché, la méthode simultanée nichée (*concurrent nested method*), qui est un type de méthode mixte (*mixed method*), est utilisée dans cette recherche. La méthode qualitative est la méthode prédominante de cette recherche simultanée nichée. Donc, bien que les données qualitatives et quantitatives étaient collectées en même temps, la collection de données qualitative est considérée comme le point clé et les données quantitatives, qui étaient collectées par question par ordre, viennent enrichir les données qualitatives, qui étaient collectées par entrevue avec les gérants de projet chinois à Shanghai en Chine.

4.4 Questions de la recherche

Les données étaient recueillies pour permettre d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- ✧ Quels sont les points de vue généraux du gérant de projet chinois sur le conflit ?
- ✧ Quelle est l'attention relative donnée par le gérant de projet chinois aux conflits se passant entre lui et les différentes personnes ?
- ✧ Dans les organisations chinoises, quelles sources de conflits existent en contexte de projet ?
- ✧ Quels sont les modes de résolution de conflit préférés par les gérants de projet chinois et quels sont les principaux facteurs influençant le choix de mode de résolution du conflit en gestion de projet ?

4.5 Proposition de la recherche

Il existe des différences manifestes entre la culture chinoise et la culture occidentale. La culture a des influences importantes sur les comportements et les manières de penser des gens. Alors la proposition générale de la présente recherche est qu'il existe des différences entre la Chine et l'Occident sur la gestion de conflits en contexte de projet.

Après une recherche documentaire, les propositions de la présente recherche deviennent plus précises comme suit :

- ✧ La culture traditionnelle chinoise met l'accent sur le « He » (harmonie). Mais le conflit peut rompre l'harmonie.

P1 : Le gérant de projet chinois croit que le conflit est mauvais et doit être évité ou supprimé. Le gérant de projet chinois ne prendra pas l'initiative de stimuler le conflit.

- ✧ L'éthique est une caractéristique importante pour la culture traditionnelle chinoise. Alors, les Chinois révèrent et craignent leurs supérieurs. L'idée de gouverner selon la personne (le leader) est encore populaire en Chine. Ainsi, les avis des supérieurs ont une influence décisive pour le projet. D'ailleurs, le gérant de projet chinois voit le client comme son patron.

P2 : Le gérant de projet chinois met plus d'attention sur le conflit qui se passe entre lui et son supérieur et entre lui et le client.

- ✧ Pour n'importe quelle culture, dans le cycle de vie du projet, la gestion de projet concerne toujours la gestion des mêmes aspects, par exemple, les ressources humaines, les ressources financières, le temps, la qualité, etc. D'ailleurs, à cause des différences entre la culture chinoise et occidentale, le gérant de projet chinois n'aime pas la structure matricielle, par contre, le gérant de projet occidental a l'habitude de la structure matricielle.

P3 : Les sources de conflits en contexte de projet en Chine ressemblent à celles en Occident. Mais, il existe une grande différence dans l'intensité relative des sources de conflit en contexte de projet en Chine et celles en Occident.

- ✧ « He » (harmonie) et « Zhongyong » (Doctrin du juste milieu) jouent des rôles très importants dans la culture traditionnelle chinoise. Il existe des différences entre la culture chinoise et la culture occidentale.

P4 : Le gérant de projet chinois aime utiliser le mode « Éviter »; le mode « Chercher un compromis » et le mode « Coopérer » qui sont les modes de résolution de conflit préférés. Le gérant de projet chinois évite d'utiliser le mode « Rivaliser » pour résoudre le conflit.

- ✧ En Chine, le « Guanxi » (relation), qui provient de l'éthique (surtout la loyauté entre les amis) et « Particularisme de famille » sont très populaire. Dans la vie et les affaires courantes des chinois, il existe un réseau de « Guanxi » partout en Chine. Le « Guanxi » possède une puissance incroyable en Chine. On peut dire qu'il est la clé universelle en Chine.

P5 : La variable « Guanxi » (Relation) avec l'autre partie au conflit a une influence importante pour le gérant de projet chinois quand il fait son choix de mode de résolution du conflit.

4.6 Type de recherche

Le type de cette recherche est la recherche de méthode simultanée nichée (*concurrent nested method*), dont la méthode prédominant est la méthode qualitative. La méthode mixte est une méthode qui combine la méthode quantitative et la méthode qualitative ensemble à l'intérieur d'une même étude (Creswell, 2003). La méthode simultanée (*concurrent method*) est un type de méthode mixte (*mixed method*). Dans la méthode simultanée (*concurrent method*), l'investigateur collecte les données quantitatives et qualitatives en même temps pendant l'étude et intègre les informations dans l'interprétation des résultats (Creswell, 2003). La méthode simultanée nichée est un type de méthode simultanée. Il y a une méthode prédominante (soit méthode quantitative, soit méthode qualitative) qui guide l'étude et une méthode (soit méthode quantitative, soit méthode qualitative), qui a moins de priorité, est enchâssée ou est nichée dans la méthode prédominante (Creswell, 2003). Le

niché peut signifier que la méthode enchâssée exprime une question différente de la méthode prédominante ou cherche une information de niveau différent (Creswell, 2003). Dans cette présente recherche de méthode simultanée nichée, la méthode qualitative est utilisée comme méthode prédominante et la méthode quantitative est utilisée comme méthode enchâssée. Dans cette méthode, l'étude suit principalement la méthode qualitative, mais dans l'étude on peut enchâsser des données quantitatives qui sont collectées quand on collecte les données qualitatives dans le but de laisser les données quantitatives collectées enrichir les données qualitatives collectées (Morse, 1991, cité par Creswell, 2003). La figure 18 (Creswell, 2003) schématise cette méthode.

Cette méthode mixte possède beaucoup de forces. Un chercheur peut collecter en même temps les deux types de données : les données qualitatives et les données quantitatives. Cela permet à une étude d'avoir les avantages de ces deux types de données. Le chercheur peut obtenir des perspectives des différents types de données. Cette méthode mixte possède aussi des limites. Les deux types de données doivent se lier d'une certaine façon afin d'analyser les données. Mais il y a peu de écrit sur cet aspect. De plus, cette méthode mixte est la méthode simultanée nichée qui inclut deux types de méthode : la méthode qualitative et la méthode quantitative. Mais les propriétés de ces types de méthodes ne sont pas égales. Donc, cela peut être un désavantage quand on interprète les résultats finaux.

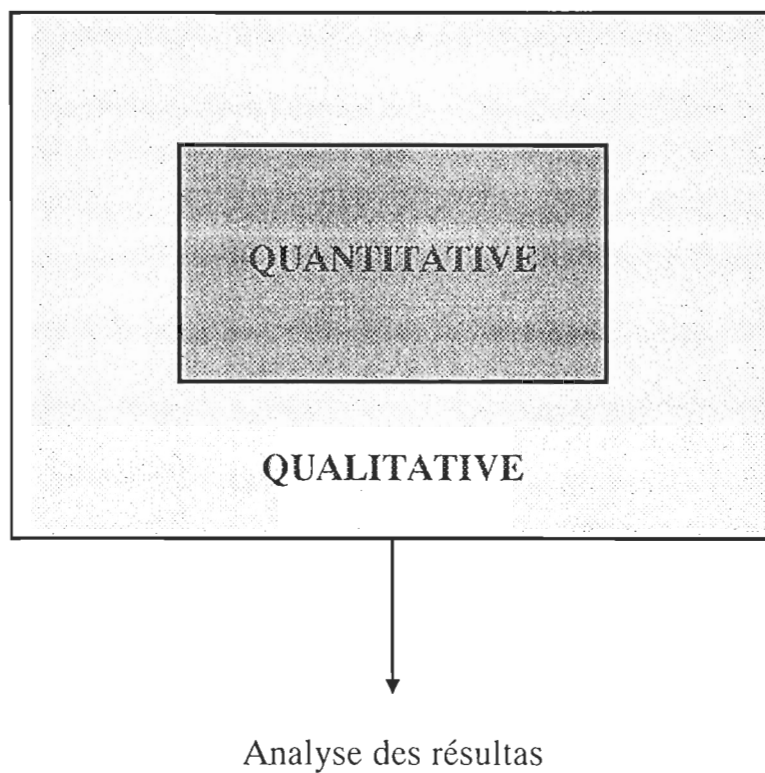


Figure 18. Le schéma de la méthode simultanée nichée dont la méthode prédominante est la méthode qualitative
(Figure traduite – sous toute réserve)

Source: Creswell, John w. 2003. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: Sage Publications. p214.

4.7 Échantillonnage

Cette recherche recourt à l'échantillonnage par réseaux qui est un échantillonnage non probabiliste. Un échantillonnage non probabiliste ne donne pas à tous les éléments de la population une chance égale d'être choisis pour former l'échantillon et il est utilisé souvent dans la recherche qualitative (Fortin, 1996). L'échantillonnage par réseaux, appelé aussi échantillonnage « en boule de neige », est une méthode dans laquelle des individus recrutés initialement, qui répondent aux critères d'inclusion, suggèrent, à la demande du chercheur, les noms d'autres personnes qui leur paraissent propres à participer à l'étude (Fortin, 1996). La taille de échantillon est déterminée par la saturation des données, une situation dans laquelle celle-ci n'apportent plus d'informations nouvelles (Thiétart, 1999).

Les critères d'inclusion d'échantillon de cette recherche sont les suivants :

- ✧ Le participant doit être un Chinois ou une Chinoise qui est né(e) et a grandi en Chine.
- ✧ Le participant doit travailler comme un gérant de projet à ce moment et doit avoir au moins trois ans d'expérience de travail comme gérant de projet.
- ✧ Le participant doit travailler dans une entreprise qui est géré par un Chinois à son propre compte.

Les échantillons de cette recherche consistent en dix gérants de projet chinois qui répondent aux critères d'inclusion et leurs caractéristiques sont présentées dans le tableau 21.

Tableau 21. Les caractéristiques des répondants

Code de répondant	Sexe	Age	Scolarité	Expérience de travail comme gérant de projet	La structure de gestion de projet	Secteur de l'entrepris
1	M	45-54 ans	Baccalauréat	11 ans et plus	Structure par projet	Construction
2	M	45-54 ans	Baccalauréat	11 ans et plus	Structure par projet	Construction
3	M	35-44 ans	Maîtrise	6-10 ans	Structure par projet	Construction
4	M	35-44 ans	Maîtrise	3-5 ans	Structure par projet	Construction
5	M	55 ans et plus	Baccalauréat	11 ans et plus	Structure par projet	Construction
6	M	35-44 ans	Baccalauréat	6-10 ans	Structure par projet	Construction
7	M	35-44 ans	Baccalauréat	3-5 ans	Structure par projet	Construction
8	M	35-44 ans	Baccalauréat	3-5 ans	Structure par projet	Construction
9	M	25-34 ans	Baccalauréat	6-10 ans	Structure par projet	Construction
10	M	25-34 ans	Baccalauréat	3-5 ans	Structure par projet	Construction

M : Masculin F : Féminin

Les dix répondants sont tous masculins. Quoique nous ayons tenté de trouver des répondantes féminines, nous n'avons pas vu nos vœux exaucés. Deux d'entre eux ont entre 25-34 ans. Deux autres ont entre 45 et 54 ans. Cinq autres ont entre 35 et 44 ans. Le dernier a 55 ans ou plus.

Au niveau de leur scolarité, huit détenaient un diplôme de baccalauréat, deux détenaient un diplôme de Maîtrise.

Quatre répondants ont de trois à cinq années d'expérience de travail comme gérant de projet. Trois répondants ont onze années d'expérience de travail ou plus comme gérant de projet. Les trois restants ont de six à dix années d'expérience de travail comme gérant de projet.

Tous les répondants travaillent dans le secteur de la construction et gèrent leurs projets à l'intérieur d'une structure par projet.

4.8 Collecte des données

Dans cette recherche, les données qualitatives proviennent d'entrevue et les données quantitatives proviennent des questions par ordre.

Dans cette recherche, l'entrevue est individuelle par téléphone, c'est-à-dire que nous avons fait l'entrevue avec un sujet chaque fois par téléphone. L'entrevue de cette recherche est aussi une entrevue semi dirigée. Par une entrevue semi dirigée le chercheur utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis et il suit les principes de l'entrevue semi dirigée, qui sont les même principes que ceux de l'entrevue non dirigée : 1. le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche. 2. l'investigateur doit accepter le cadre référence du sujet, en terme d'émotion ou signification (Thiétart, 1999).

Les questions posées dans l'entrevue de la présente recherche peuvent être divisées en questions principales, questions d'investigation et questions d'implication. Les questions principales, qui sont ouvertes permettent au répondant de répondre comme il le veut, servent de guide dans l'entretien et les questions d'investigation viennent compléter ou clarifier une réponse incomplète ou floue ou demander d'autre exemples, et les questions d'implication font suite aux réponses aux questions principales ou visent à élaborer avec

précision une idée ou un concept (Thiétart, 1999). Le tableau 22 présente les questions posées dans l'entrevue de la présente recherche.

Les entrevues individuelles semi dirigées de cette recherche étaient réalisées par téléphone durant la période du 10 juillet 2005 au 15 septembre 2005 dans la région de Shanghai en Chine. Chaque entrevue de la présente recherche a duré entre une heure et demie et deux heures. Pendant chaque entrevue, des notes pour les réponses et les expositions du répondant étaient pris. Après les avoirs arrangées et retranscrites, les notes ont été envoyées par Internet au répondant pour les vérifier et obtenir le feedback du répondant. Si le répondant n'était pas d'accord avec les commentaires transcrits, il pouvait demander de faire les corrections nécessaires. Le répondant pouvait aussi ajouter ses commentaires et ses avis supplémentaires ou clarifier ses commentaires dans son feedback.

À la fin de chaque entrevue, le questionnaire qui comportait les questions par ordre qui sont les questions fermées a été télécopié au répondant pour collecter les données quantitatives. Le répondant répond à ce questionnaire immédiatement sur réception et nous le renvoyait. Le questionnaire télécopié est présenté à l'annexe 2.

Tableau 22. Les questions d'entrevue

Questions principales	
♦	Que pensez-vous du conflit ?
♦	Quels conflits avez-vous rencontré en contexte de projet ?
♦	Comment avez-vous résolu le conflit ?
Questions d'investigation	
♦	Pourriez-vous me l'expliquer plus ?
♦	Pourriez-vous me donner un exemple ?
♦	Qu'est-ce que ça veut dire ?
♦	Etc.
Questions d'implication	
Ça dépend de la situation	

4.9 Analyse des données

Pour analyser les données qualitatives collectées, d'abord, après chaque entrevue, nous avons transcrit l'ensemble de l'entretien en recopiant intégralement l'enregistrement de la rencontre (verbatim) ; ensuite les transcriptions verbatim ou notes extensives étaient déconstruites en unités de sens par le codage. Une unité de sens, qui est exprimée soit par un mot, soit par une phrase, soit par un groupe de phrases, désigne une idée à la fois et repérée et codée dans le texte ; enfin, les mémos, qui sont des notes rassemblant des

commentaires sur les codes, étaient faits en accompagnement de l'analyse pour mettre sur papier les produits préliminaires des analyses.

La présente recherche utilisait « la moyenne », qui est une mesure de tendance centrale d'analyse des données quantitatives collectées. Les mesures de tendance centrale sont des procédés statistiques qui décrivent la modalité ou la valeur la plus fréquente dans une série de données et incluent trois mesures qui sont « le mode », « la médiane » et « la moyenne » (Fortin, 1996). « La moyenne » est la mesure stable de tendance centrale qui correspond à la somme des valeurs des données divisée par le nombre total de données (Fortin, 1996). Après l'analyse des données quantitatives, nous comparions quelques résultats d'analyse des données quantitatives de la présente recherche avec les résultats correspondants dans la recherche de Thamhain et Wilemon (1975).

Enfin, nous avons établi les relations entre les résultats d'analyse des données qualitatives et celles des données quantitatives et les résultats des comparaisons entre la présente recherche et la recherche de Thamhain et Wilemon (1975) à l'aide des diagrammes.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons les résultats de la recherche et leur analyse.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par les entrevues sont présentés et sont analysés dans ce chapitre. Dans la première partie de ce chapitre, on présente les points de vue généraux générales des gérants de projet chinois sur les conflits en contexte de projet. Dans la deuxième partie, on analyse l'attention relative donnée par les gérants de projet chinois aux conflits se passant entre lui et différentes personnes. Dans la troisième partie, pour bien comprendre les sources de conflits en contexte de projet en Chine et leur intensité relative, on compare ce résultat obtenu de la présente recherche à celui de Thamhain et Wilemon (1975) et analyse les différences entre eux. Dans la quatrième partie, d'abord on présente les modes préférés du gérant de projet chinois pour la résolution de conflit et on compare ce résultat obtenu de la présente recherche à celui de Thamhain et Wilemon (1975). Par la suite, on présente les principaux facteurs influençant le choix de modèle de résolution du conflit en contexte de projet.

5.1 Les points de vue généraux des gérants de projet sur les conflits en contexte de projet

Globalement, les points de vue généraux des répondants sur les conflits en contexte de projet sont très semblables.

En premier lieu, tous les répondants croient que le conflit est inévitable en contexte de projet.

[...] Un projet rencontre beaucoup de problèmes sur les ressources de main-d'œuvre, les ressources financières, les ressources en matériel et en équipement etc.; chaque direction a ses propres intérêts; ce n'est pas facile de bien régler les rapports entre tous les aspects. L'existence des conflits est naturelle. Ce serait très étrange, s'i il n'y avait pas de conflits existant en contexte de projet [...] (Répondant N° 1)

En second lieu, tous les répondants pensent que, en contexte de projet, le conflit peut entraîner des bénéfices, mais il peut entraîner aussi des dommages. Ça dépend de la façon de gérer les conflits. Si le conflit était remarqué à temps et était bien contrôlé et bien résolu, le conflit pourrait jouer un rôle actif et être constructif. Par contre, le conflit pourrait entraîner des dommages et être destructif.

[...] les problèmes peuvent être mis en évidence par le conflit [...] bien résoudre le conflit à temps peut améliorer l'efficacité de travail ou améliorer la qualité de projet ou réduire le coût [...] par contre, le conflit peut entraîner des dommages, voire l'échec du projet [...] (Répondant N° 5)

[...] quelque fois le conflit est la source et la force motrice de la créativité et du développement [...] quelque fois, le conflit est un obstacle à la réalisation du projet [...] ça dépend du conflit rencontré et comment vous résolvez le conflit [...] (Répondant N° 7)

Quand le chercheur a demandé si le conflit briserait l'harmonie entre les deux parties en conflit, tous les répondants pensent que si le conflit est résolu comme il convient et à temps, il n'y a presque aucune influence pour l'harmonie entre les deux parties au conflit.

En dernier lieu, tous les répondants considèrent que s'il n'existe pratiquement aucun conflit dans le projet, ce serait aussi nuisible.

[...] pas de conflit pendant toutes les phases et les processus de projet n'est pas une bonne nouvelle pour moi, parce qu'on ne peut pas trouver à temps les problèmes qui se posent dans le travail et on perd la force motrice de la créativité et de l'amélioration [...] (Répondant N° 4)

90% des répondant indiquent que dans les cas nécessaires, ils vont stimuler le conflit pour améliorer l'effectivité, la qualité etc.

[...] quelques fois pas de conflit signifie que les membres de l'équipe ne prennent pas une part active au projet, dans ce cas, je vais introduire la compétition dans le projet pour mobiliser l'initiative des membres de l'équipe de projet [...] (Répondant N° 1)

Mais tous les répondants soulignent aussi que quand le gérant de projet stimule le conflit, il doit le faire avec tact. Sinon en stimulant le conflit le gérant de projet crée seulement des ennuis.

Seulement 10% des répondants pensent qu'il n'est pas nécessaire de stimuler le conflit, parce qu'il existe déjà beaucoup de conflits dans la vie entière du projet.

Donc on trouve que les opinions générales des répondants à la présente recherche sur le conflit ressemblent aux opinions modernes des auteurs occidentaux sur le conflit qui sont présentées dans le Chapitre I. On pense que cela vient du fait qu'après que la Chine a ouvert ses portes, les Chinois sont entrés en contact et ont assimilé beaucoup de pensées et de théories occidentales dont celles des pratiques de gestion de projet.

D'ailleurs, le temps pris par les gérant de projet chinois pour résoudre les conflits, se répartit entre 10 % et 25 % de temps de travail (voir le tableau 23).

Selon le tableau 23, on peut calculer le temps moyen pris par les gérants de projet chinois pour résoudre les conflits : $(10\% * 2 + 15\% + 20\% * 4 + 25\% * 3) / 10 = 19\%$. Alors en moyenne, les gérants de projet chinois prennent 19 % du temps de travail pour résoudre les conflits. Selon le tableau 23, on peut aussi savoir que 70 % des répondants prennent environ 20 % ou 25 % du temps de travail pour résoudre les conflits et seulement 30 % des répondants prennent environ 10 % ou 15 % du temps de travail pour résoudre les conflits.

Tableau 23. Le temps pris par les gérants de projet chinois pour résoudre les conflits

POURCENTAGE DE TEMPS DE TRAVAIL	NOMBRE DE RÉPONDANTS
10 %	2
15 %	1
20 %	4
25 %	3

5.2 L'attention relative donnée par le gérant de projet chinois aux conflits se passant entre lui et toute autre personne

Bien que les répondants de la présente recherche indiquent que pour la réussite du projet, il faut bien résoudre tous les conflits du projet à savoir les conflits qui se passent entre le gérant de projet (GP.) et son supérieur; entre GP. et ses subordonnés; entre GP. et les directeurs fonctionnels; entre GP. et ses clients; entre GP. et ses sous-traitants. Mais on observe dans leurs paroles une hiérarchie dans l'attention qu'ils apportent aux différents conflits. Ils ont établi en même temps le degré relatif d'attention qu'ils mettent à ces conflits en leur attribuant des points. Le tableau 24 présente les réponses obtenues par la recherche. (Le chiffre 0 représente le fait que vous ne portez aucune d'attention aux conflits dans cette situation et le chiffre 5 représente le fait que vous mettez le plus d'attention aux conflits dans cette situation.)

Tableau 24. L'importance relative des conflits pour le gérant de projet dans les différentes situations

SITUATION DE CONFLIT	IMPORTANCE											Totale	Moyenne
	Code de répondant												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Les conflits se passent entre GP. et son supérieur	4	4	5	4	5	4	5	1	4	5	41	4,1	
Les conflits se passent entre GP. et ses subordonnés	3	2	1	1	4	3	2	3	2	3	24	2,4	
Les conflits se passent entre GP. et les directeurs fonctionnels	2	3	3	3	4	3	3	4	3	1	29	2,9	
Les conflits se passent entre GP. et ses clients	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	46	4,6	
Les conflits se passent entre GP. et ses sous-traitants	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	16	1,6	

Selon la recherche de Chen et Partington qui est présenté dans le Chapitre III, le Chinois considère le client comme son supérieur et considère le sous-traitant comme son subordonné. Alors, on trouve que dans l'ensemble, le degré d'attention que le gérant de projet chinois apporte aux conflits est élevé selon l'élévation de la position hiérarchique de l'autre partie au conflit. L'ordre du degré d'attention (d'élevé à bas) sont comme suit :

1. Les conflits se passent entre GP. et ses clients
2. Les conflits se passent entre GP. et son supérieur
3. Les conflits se passent entre GP. et les directeurs fonctionnels
4. Les conflits se passent entre GP. et ses subordonnés
5. Les conflits se passent entre GP. et ses sous-traitants

Les conflits se passant entre GP. et ses clients et les conflits se passant entre GP. et son supérieur occupent respectivement le premier rang et le deuxième rang.

La « cérémonie », qui est une partie très importante de l'éthique et la moralité traditionnelles chinoises, laisse au gérant de projet chinois un sentiment de mixité : la révérence et la crainte pour son supérieur. La pensée de gouverner selon la personne (le leader), qui est encore populaire en Chine, laisse toujours au supérieur une influence décisive pour l'avenir du projet et l'avenir de la carrière du gérant de projet chinois. Donc le gérant de projet porterait très attention aux conflits entre lui et son supérieur.

[...] S'il existait des conflits entre vous et votre supérieur, vous devriez bien résoudre avec attention. Sinon, la conséquence sera très grave. Vous perdrez la confiance de votre supérieur et perdrez le soutien de votre supérieur, par exemple, à l'avenir quand vous disputerez des rares ressources aux autres gérants de projet, vous vous trouverez dans une position défavorable (le supérieur a un pouvoir important pour la distribution des ressources). Le projet sera bloqué car vous ne pouvez pas obtenir une ressource rare [...] mal résoudre les conflits entre vous et votre supérieur fera peut-être que vous ne puissiez plus avoir l'opportunité de gérer des projets importants [...] (Répondant N° 9)

[...] Pour votre promotion, la relation avec votre supérieur joue un rôle aussi important que votre capacité [...] (Répondant N° 3)

Le gérant de projet chinois considère ses clients comme un patron. C'est pourquoi le degré de l'importance des conflits entre lui et ses clients sont plus élevés que celui entre lui et son supérieur, les mots d'un gérant de projet chinois suivant apporte une explication :

[...] le niveau de satisfaction est un des critères importants pour juger la réussite du projet [...] (Répondant N° 2)

[...] Le client est Dieu. C'est certain que vous ne pouvez pas offenser votre client. Dans un certain sens, le client est votre autre patron. Le client a le pouvoir de nommer ou de relever un gérant de projet [...] C'est le client qui donne un contrat à votre compagnie. Même votre patron fait son possible pour rendre content le client. Donc, l'avis du client sur vous influence directement et gravement l'avis de votre supérieur sur vous. S'il existe des conflits entre vous et votre client, vous devez bien les résoudre sérieusement. Sinon, le client déposera plainte à votre supérieur, le pire est que peut-être vous perdrez ce client. Tout cela peut laisser une mauvaise impression de vous à votre supérieur [...] (Répondant N° 6)

Les conflits se passant entre GP. et ses subordonnés et les conflits se passant entre GP. et ses sous-traitants se trouvent respectivement à l'avant-dernière place et à la dernière place.

Le gérant de projet chinois donne moins d'attention aux conflits se passant entre lui et ses subordonnés parce que le gérant de projet chinois se trouve dans la position hiérarchique favorable comparativement à ses subordonnés. Quand le gérant de projet résout les conflits entre lui et ses subordonnés, il peut non seulement utiliser les pouvoirs

non traditionnels qui ne viennent pas de l'organisation et qui sont non officiels (les pouvoirs de compétence et les pouvoirs de référence), mais aussi les pouvoirs traditionnels qui viennent principalement de l'organisation et qui sont officiels (les pouvoirs d'autorité hiérarchique, les pouvoirs de récompenser et les pouvoirs de punir) pour exercer son influence sur ses subordonnés. Néanmoins, pour son supérieur et ses clients, les pouvoirs traditionnels du gérant de projet perdent de leur efficacité et le gérant de projet exerce son influence seulement par les pouvoirs non traditionnels. Parce que la notion hiérarchique est invétérée chez les Chinois et la pensée de gouverner selon la personne (le leader) est encore populaire en Chine, dans une grande partie de cas, les Chinois se soumettent à la volonté de celui qui a le pouvoir officiel pour eux. Donc pour le gérant de projet chinois, les conflits se passant entre lui et ses subordonnés sont plus facilement résolus que les autres.

[...] Il est moins compliqué de résoudre les conflits entre moi et mes subordonnés. Si enfin mes subordonnés et moi ne peuvent pas parvenir à partager les mêmes opinions, au moins, je peux utiliser mon autorité hiérarchique pour qu'ils obéissent à mon commandement. Mais pour les autres gens, je ne peux pas les commander pour les laisser m'obéir et je dépends seulement de ma compétence et de mon «Guanxi» (relation) [...] (Répondant N° 9)

Le degré d'attention que le gérant de projet donne aux conflits se passant entre lui et ses sous-traitants est aussi bas. Les raisons comme suit ont été induits par l'analyse des réponses des répondants de la présente recherche.

C'est le gérant de projet qui donne un contrat au sous-traitant. Le gérant de projet est le client de ses sous-traitants. D'ailleurs, les sous-traitants espèrent plus que le gérant de

projet garde la relation sur le long terme. Donc le gérant de projet se trouve en position relativement favorable quand le conflit se passe entre lui et ses sous-traitants. Naturellement, le degré d'attention du gérant de projet sur les conflits entre lui et ses sous-traitants est réduit.

À tel point que la raison pour laquelle le degré d'importance des conflits entre lui et ses subordonnés est plus élevé que celui entre lui et ses sous-traitants peut être expliqué par un répondant : « [...] les subordonnés sont les forces principales pour réaliser le projet. Une grande partie du projet et toutes les activités importantes sont réalisées par les subordonnés [...] » (Répondant N° 2)

Les conflits se passant entre le gérant de projet et les directeurs fonctionnels se trouvent au milieu, à la troisième place.

Les directeurs fonctionnels ont un certain pouvoir en ce qui concerne la distribution des ressources. Pour les directeurs fonctionnels, les pouvoirs traditionnels du gérant de projet ont très peu d'efficacité et le gérant de projet dépend principalement des pouvoirs non traditionnels pour exercer son influence. En outre, « [...] pour votre promotion (la promotion du gérant de projet), les avis des directeurs fonctionnels sur vous (le gérant de projet) ont une influence plus importante que l'avis des subordonnés sur vous (le gérant de projet) [...] » (Répondant N° 2). Donc le degré d'attention que le gérant de projet donne aux conflits se passant entre lui et les directeurs fonctionnels est moyen.

5.3 Les sources de conflits en contexte de projet

Les répondants de la présente recherche n'ont pas présenté de nouvelles sources de conflits en contexte de projet et les sources de conflits dans le cycle de vie entier du projet présentées par les répondants de la présente recherche est similaire avec celles de la recherche de Thamhain et Wilemon (1975). La statistique de leur réponse sur l'intensité relative des sources de conflit pour la vie entière de projet est présentée dans le tableau 25 (Le chiffre 0 indique que le répondant n'a jamais rencontré cette source de conflit, le chiffre 7 indique que le l'intensité de conflit de cette sources est la plus élevé.)

Dans le cycle de vie entier du projet, l'ordre d'intensité relative des principales sources de conflits est (par ordre décroissant d'intensité):

1. Les échéanciers
2. Les coûts
3. Les problèmes techniques
4. Les procédures administratives
5. La main-d'œuvre
6. Les priorités
7. La personnalité

Lorsqu'on compare les résultats obtenus à ceux de Thamhain et Wilemon (1975) et à ceux de Posner (1986), on constate que l'intensité relative des sources de conflit varie. Les trois résultats sont présentés dans le tableau 26.

Tableau 26. Une comparaison entre l'intensité relative des sources de conflit identifiées par Thamhain et Wilemon et par Posner et celles de la présente recherche

SOURCES DE CONFLIT	INTENSITÉ RELATIVE			L'ÉCART DES CHANGEMENTS DE RANG	
	Thamhain et Wilemon	Posner	Présente recherche	Entre Thamhain et Wilemon et présente recherche	Entre Posner et présente recherche
Les priorités	2	3	6	-4	-3
Les procédures administratives	5	7	4	+1	+3
Les problèmes techniques	4	5	3	+1	+2
La main-d'œuvre	3	4	5	-2	-1
Les coûts	7	2	2	+5	0
Les échéanciers	1	1	1	0	0
La personnalité	6	6	7	-1	-1

On peut trouver qu'entre la recherche de Thamhain et Wilemon, qui est menée aux États-Unis, et celle de Posner, qui est aussi menée aux États-Unis il y a seulement deux points différents : Posner a élevé la source « Les coûts » du septième rang au deuxième rang et il a trouvé que l'intensité de la source « La personnalité » est plus élevée que celle de la source « Les procédures administratives ». L'ordre relatif des autres sources de conflit n'est pas changé. Par contre, on peut trouver que le résultat de la présente recherche, qui est

menée en Chine, est très différent des deux résultats ci-dessus, qui sont faits aux États-Unis.¹

Ici, la comparaison serait fait entre le résultat de la présente recherche et celle de la recherche de Thamhain et Wilemon. Le résultat de la recherche de Posner sert seulement de référence.

Comme dans la recherche de Thamhain et Wilemon et dans la recherche de Posner, les sources de conflits liées aux échéanciers occupent aussi le premier rang dans la présente recherche, c'est-à-dire, soit en Chine, soit aux États-Unis, l'intensité des conflits liée aux échéanciers est le plus élevé dans le cycle de vie entier du projet. Mais on trouve à cet égard, que des différences existent aussi dans les détails entre la présente recherche et la recherche de Thamhain et Wilemon.

1. Les différences entre le résultat de Thamhain et Wilemon et le résultat de Posner ne concernent pas le cadre de cette recherche.

C'est pourquoi la source de conflit liée aux échéanciers a l'intensité la plus haute, Thamhain et Wilemon soulignent que les sources de conflits relatives aux échéanciers se produisent davantage avec les départements concernés à cause de l'autorité et du contrôle limités du gérant de projet. Mais les répondants de la présente recherche soulignent de plus que les autres sources de conflit, par exemple, les conflits de coûts, les conflits de problèmes techniques, les conflits de procédures administratives, les conflits de main-d'œuvre, les conflits de priorités peuvent tous entraîner des conflits d'échéanciers. En effet, le retard d'une seule activité sur le chemin critique du projet peut entraîner une réaction en chaîne : les échéanciers des autres activités suivies sur le chemin critique seront directement influencés et cela peut entraîner le retard du projet. Cette différence peut s'expliquer principalement par les structures de projet.

La recherche de Thamhain et Wilemon est faite aux États-Unis, où les gérants de projet gèrent souvent leurs projets à l'intérieur d'une structure matricielle. La caractéristique particulière de cette structure est le partage d'autorité et de responsabilité entre le gérant de projet et le directeur fonctionnel. Ainsi, le gérant de projet a moins de pouvoir sur les ressources des départements fonctionnels dont il a besoin et, par conséquent, il est toujours contenu par les départements fonctionnels dans l'aspect des échéanciers. De plus, les objectifs et les intérêts des départements fonctionnels ne sont pas toujours en accord avec ceux du gérant de projet. Alors, les perceptions des priorités des départements fonctionnels ne sont pas toujours en accord avec ceux du gérant de projet. Cela peut facilement provoquer ou aiguïser les conflits des échéanciers entre le gérant de projet et les

directeurs fonctionnels. Naturellement, les répondants de Thamhain et Wilemon mettaient l'accent sur les conflits entre le gérant de projet et les directeurs fonctionnels quand ils réfléchissaient à la source de conflit liée aux échéanciers.

Mais la présente recherche est menée en Chine, où le gérant de projet chinois n'aime pas la structure matricielle. Tous les répondants de la présente recherche préfèrent gérer leurs projets à l'intérieur d'une structure par projet. Dans la structure par projet, le gérant de projet possède exclusivement toutes les ressources spécialisées dont il a besoin pour réaliser le projet. Par conséquent, en Chine, le gérant de projet ne partage pas son autorité avec les directeurs fonctionnels et il n'existe pratiquement aucun conflit relatif aux échéanciers entre le gérant de projet et les directeurs fonctionnels. Alors, les répondants de la présente recherche mettaient leurs accents sur les autres aspects, quand ils réfléchissaient à la source de conflit liée aux échéanciers.

Dans la présente recherche, on trouve que les sources de conflits relatives aux problèmes techniques sont placées au troisième rang. Mais dans le recherche de Thamhain et Wilemon, elles occupent le quatrième rang et dans le recherche de Posner, elles occupent le cinquième rang. La place des sources de conflit liée aux problèmes techniques est élevée dans la mesure où elle est tributaire de la place relative des autres sources de conflit, comme celle relative aux priorités et à la main-d'œuvre.

Les répondants de Thamhain et Wilemon remarquent qu'ils éprouvent une plus grande intensité de conflits quand il y a pénurie de ressources en main-d'œuvre de l'organisation et une plus grande proportion des conflits liées à la main-d'œuvre se produisent entre le gérant de projet et les départements fonctionnels. Dans la présente recherche, les répondants croient aussi qu'une grande partie des conflits liés à la main-d'œuvre se produisent entre le gérant de projet et les départements fonctionnels. Néanmoins, l'intensité relative des conflits liés à la main-d'œuvre est plus basse que celle des deux recherches : dans l'étude de Thamhain et Wilemon, les conflits liés à la main-d'œuvre prennent la troisième place et dans l'étude de Posner, ils prennent la quatrième place et dans la présente recherche, ils occupent le cinquième rang. Cet écart peut être expliqué par la structure de projet.

Comme on l'a dit précédemment, les répondants de la présente recherche gèrent leurs projets à l'intérieur d'une structure par projet. Mais nous avons trouvé que la structure par projet utilisée par le gérant de projet chinois manifeste ses propres caractères et nous nommons ici cette structure comme la structure par projet à la chinoise. Ressemblant à la structure par projet typique, dans cette structure par projet à la chinoise, le gérant de projet chinois possède exclusivement toutes les ressources spécialisées dont il a besoin pour réaliser le projet. La différence réside dans le fait que le gérant de projet chinois possède sa propre équipe stable à long terme, c'est-à-dire, pour un même gérant de projet chinois, il dirige toujours la même équipe pour réaliser les différents projets et les membres de son équipe de projet, qui ne changent pas avec les projets, sont possédés exclusivement par ce

gérant de projet à long terme. D'habitude, l'équipe de projet inclut toutes les ressources humaines dont le gérant de projet a besoin pour réaliser les projets. Seulement dans quelque cas, le gérant de projet a besoin d'emprunter le spécialiste du département fonctionnel, et pour les spécialistes prêtés, le gérant de projet chinois ne partage pas l'autorité avec le directeur fonctionnel. Enfin, on peut dire que l'équipe de projet est plutôt un département fixe géré par le gérant de projet dans la compagnie. Mais les répondants de la recherche de Thamhain et Wilemon gèrent leurs projets à l'intérieur d'une structure matricielle et ils est généralement obligé de prêter des spécialistes des départements fonctionnels pour réaliser le projet et en même temps les départements fonctionnels ont besoin des spécialistes pour réaliser leurs propres activités. Pour le spécialiste qui est prêté, il partage l'autorité avec le directeur fonctionnel et ses propres objectifs ne sont pas en accord avec ceux des directeurs fonctionnels. Donc, dans l'étude de Thamhain et Wilemon, l'intensité des conflits relatifs à la main-d'œuvre sont de beaucoup plus élevé que ceux de la présente recherche.

D'ailleurs, en analysant de manière approfondie les réponses des répondants de la présente recherche, nous faisons le bilan des raisons, pour lesquelles la structure par projet à la chinoise existe en Chine, comme suit :

- 1) En Chine, le gérant de projet se considère comme un employé de la compagnie. Le gérant de projet se lie toujours à sa compagnie. D'habitude, comme le directeur fonctionnel, le gérant de projet chinois travaille dans une même compagnie pour une longue période.

- 2) L'ouverture au changement des Chinois est faible. Les Chinois n'aiment pas beaucoup le changement. Ils aiment plus travailler dans un environnement relativement stable. Cette structure par projet à la chinoise peut satisfaire ce besoin de sentiment de stabilité des Chinois dans une certaine mesure.
- 3) Les Chinois aiment travailler avec des personnes familières. Ils croient que cela peut diminuer les risques. Cette structure par projet à la chinoise peut satisfaire ce besoin de sentiment de sécurité des Chinois dans une certaine mesure.

Les répondants de Thamhain et Wilemon considèrent que les conflits liés aux priorités ont lieu souvent aussi entre le gérant de projet et les départements fonctionnels soutenus, surtout quand l'organisation n'a pas d'expérience de la gestion de ce type particulier de projet. Mais dans la présente recherche, les répondants pensent que les conflits liés aux priorités se produisent dans l'équipe de projet, en même temps, l'intensité relative des conflits liés aux priorités devient plus faible : dans l'étude de Thamhain et Wilemon, les conflits liés aux priorités prennent la deuxième place et dans l'étude de Posner, ils prennent la troisième place. Cependant, dans la présente recherche, ils occupent le sixième rang. Les différences peuvent être expliquées comme suit.

Les objectifs et les intérêts des départements fonctionnels ne sont pas toujours d'accord avec ceux du gérant de projet. Alors, les perceptions des priorités des

départements fonctionnels ne sont pas toujours en accord avec ceux du gérant de projet. Thamhain et Wilemon font leur recherche aux États-Unis où le gérant de projet gère souvent ses projets à l'intérieur d'une structure matricielle. Il ne peut pas posséder exclusivement les ressources spécialisées dont il a besoin pour réaliser le projet et le projet est dépendant des départements fonctionnels et doit être contenu par les départements fonctionnels. Dans ce cas, les conflits liés aux priorités se produisent souvent et facilement entre le gérant de projet et les départements fonctionnels. Mais les répondants de la présente recherche gèrent leurs projets à l'intérieur d'une structure par projet à la chinoise. Le gérant de projet chinois possède exclusivement toutes les ressources spécialisées dont il a besoin pour réaliser le projet. Le projet est indépendant des départements fonctionnels et n'est pas contenu par les départements fonctionnels. Dans ce cas, il n'existe pas de conflits relatifs aux priorités entre le gérant de projet et les départements fonctionnels. Donc, les répondants de la présente recherche pensent que les conflits liés aux priorités se produisent dans l'équipe de projet. D'ailleurs les membres de l'équipe de projet ont le même objectif : la réussite du projet et l'objectif du gérant de projet et l'objectif des départements fonctionnels sont différents. Par conséquence, les différences de points de vue dans l'équipe de projet sont plus facilement réconciliées que celles entre le gérant de projet et les départements fonctionnels. Donc, dans la présente recherche l'intensité des conflits relatifs aux priorités diminue.

Dans la présente recherche, le rang des sources de conflit liée aux problèmes techniques est plus élevée que dans celle de Thamhain et Wilemon, à cause de la baisse de

l'importance des sources de conflit relative aux priorités et des sources de conflit relative à la main-d'œuvre. Pour les conflits liés aux problèmes techniques, les répondants de la présente recherche ainsi que de la recherche de Thamhain et Wilemon pensent tous que la raison principale est la différence de point de vue. Les spécialistes sont principalement responsables de l'intrant technique et la qualité de projet. Le gérant de projet est responsable du coût, du temps et de la qualité en même temps. Donc, les spécialistes partent toujours de côté purement technique quand ils font leur choix entre les moyens alternatifs pour résoudre le problème technique. Par contre, le gérant de projet doit considérer l'équilibre relatif entre le coût, le temps et la qualité quand il fait son choix entre les moyens alternatifs pour résoudre le problème technique. Donc, les conflits liés aux problèmes techniques se produisent souvent entre le gérant de projet et les spécialistes. En outre, les répondants de la présente recherche et de la recherche de Thamhain et Wilemon pensent tous aussi que les conflits liés aux problèmes techniques peuvent souvent être provoqués par le manque d'intégration des sous-systèmes et par la pauvre performance technique d'un sous-système (ou d'une activité) qui peuvent influencer les autres composants et les autres sous-systèmes (ou les autres activités). Les répondants de la présente recherche mentionnent encore que quelquefois les conflits relatifs aux problèmes techniques se produisent entre les spécialistes qui ont des opinions techniques différentes, quand ils discutent de la manière de résoudre un problème technique.

Comme les répondants de la recherche de Thamhain et Wilemon, les répondants de la présente recherche sont d'avis que les conflits liés à la personnalité sont très difficiles à

résoudre efficacement et quelquefois ils sont camouflés par les autres sources de conflit. Dans la présente recherche, les conflits liés à la personnalité sont encore peu élevés et par rapport aux deux autres recherches, ils baissent d'un rang : dans la présente recherche, ils prennent la septième place; dans la recherche de Thamhain et Wilemon et de Posner, ils occupent toujours le sixième rang. Comparant avec la recherche de Thamhain et Wilemon, la baisse de l'importance des sources de conflit relative à la personnalité est principalement due à l'élévation de l'importance des sources de conflit liées aux coûts et par rapport à la recherche de Posner, cela est principalement dû à l'élévation de la place des sources de conflits liées aux procédures administratives. Enfin, il existe encore un autre point différent entre la présente recherche et la recherche de Thamhain et Wilemon. Dans leur recherche, Thamhain et Wilemon mentionnent qu'à la fin du projet, les participants du projet commencent à s'inquiéter de leur affectation et cela peut facilement provoquer des conflits liés à la personnalité. Mais, dans la présente recherche, tous les répondants gèrent les projets à l'intérieur de la structure par projet à la chinoise. Alors, pour eux, cette situation n'existe pas.

Les conflits liés aux coûts occupent le deuxième rang dans la présente recherche et dans la recherche de Posner. Dans la recherche de Thamhain et Wilemon, ils occupent le septième rang. Les répondants de Thamhain et Wilemon croient que les conflits relatifs aux coût se passent souvent entre le gérant de projet et les départements fonctionnels car ils gèrent souvent leurs projets à l'intérieur de la structure matricielle dans laquelle les départements fonctionnels exécutent les sous-tâches du projet. Mais les répondants de la

présente recherche gèrent les projets à l'intérieur de la structure par projet à la chinoise dans laquelle toutes les tâches de projet sont exécutées par l'équipe de projet et ses sous-traitants. Alors pour les répondants de la présente recherche, sauf le département financier qui a un certain pouvoir de ratification pour le coût, il n'existe pas de conflits liés aux coûts entre les autres départements fonctionnels et eux. Les répondants de la présente recherche disent que les conflits liés aux coûts se passent souvent entre eux et leur supérieur, leurs subordonnés, leurs sous-traitants et le département financier. Tous les répondants de la présente recherche sont dans l'industrie de la construction. La haute intensité des conflits relatifs aux coûts dans la présente recherche peut s'expliquer comme suit. En Chine, dans l'industrie de la construction, la concurrence est très vive et, par conséquence, le profit de l'industrie de construction n'est pas haut et les entreprises font tout leur possible pour baisser le coût et garder le profit. Donc, dans l'industrie de la construction chinoise, le contrôle des coûts est très rigoureux et cela peut facilement provoquer des conflits. D'ailleurs, les répondants de la présente recherche et de la recherche de Thamhain et Wilemon croient tous que les problèmes techniques et le retard d'échéancier peuvent faire monter les coûts et produire des conflits.

Les conflits liés aux procédures administratives sont élevés au quatrième rang dans la présente recherche. Mais dans la recherche de Thamhain et Wilemon, ils se trouvent à la cinquième place et dans la recherche de Posner, ils se trouvent à la septième place. Cet écart peut être expliqué par la culture différente entre la Chine et l'Occident. La manière de penser chinoise est « Artistique » qui est sensible et manque d'exactitude. Alors pour la

gestion de l'organisation, ce côté « Artistique » se manifeste par la gestion vague et empiriste. En Chine, les gens négligent les règlements et dans l'aspect de gestion, l'empirisme joue un rôle important et les avis de leader et la relation interpersonnelle ont une influence importante. Par contre, la manière de penser occidentale est « Scientifique » c'est-à-dire rationnelle et exact. Alors pour la gestion de l'organisation, ce côté « Scientifique » se manifeste par l'établissement et le respect rigoureux des règlements clairs de l'organisation et par la démonstration scientifique de chaque action importante. De plus, la Chine est collectiviste, donc, l'identité est fonction du groupe d'appartenance. Cela entraîne beaucoup d'organisations chinoises à mettre l'accent surtout sur la définition des responsabilités collectives de chaque département ou de chaque équipe, mais à négliger de préciser les responsabilités de chaque personne comme cela se fait en Occident. Alors, l'organisation chinoise est plus sujette à la production de conflits liés aux procédures administratives que l'organisation occidentale. Donc, la place des conflits liée aux procédures administratives est moins élevée dans la présente recherche comparativement aux deux autres recherches.

5.4 Les modes de résolution de conflit en contexte de projet

5.4.1 La préférence relative du gérant de projet chinois sur l'utilisation des modes de résolution de conflit

Afin de préciser la préférence relative du gérant de projet chinois quant à l'utilisation des modes de résolution de conflit, les répondants de la présente recherche devaient attribuer une pondération de 1 à 5 pour chaque mode de résolution de conflit, le chiffre 5 représentant le mode préféré du gérant de projet chinois pour résoudre les conflits.

Dans le tableau 27, on présente les réponses des répondants de la présente recherche quant à leur préférence relative de l'utilisation des modes de résolution de conflit.

Tableau 27. La préférence relative du gérant de projet chinois quant à l'utilisation des modes de résolution de conflit

MODES DE RÉSOLUTION DE CONFLIT	PRÉFÉRENCE RELATIVE											
	Code de répondant										Totale	Moyenne
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Rivaliser	1	1	2	3	1	1	2	1	4	1	17	1,7
Coopérer	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
Chercher un compromis	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36	3,6
Céder	2	3	3	1	3	2	1	2	1	2	20	2
Éviter	3	2	1	2	2	4	4	3	2	4	27	2,7

Alors l'ordre de la préférence relative du gérant de projet chinois sur l'utilisation des modes de résolution de conflit est le suivant :

1. Le mode « Coopérer »
2. Le mode « Cherche un compromis »
3. Le mode « Éviter »
4. Le mode « Céder »
5. Le mode « Rivaliser »

Le mode « Coopérer », qui occupe le premier rang, est le mode préféré par le gérant de projet chinois. Le mode « Chercher un compromis » se trouve à la deuxième place, suivi

de près par le mode « Éviter ». Le mode « Céder » et le mode « Rivaliser » sont les deux modes que le gérant de projet chinois aime le moins utiliser pour résoudre les conflits. Ils se trouvent respectivement à l'avant-dernière et à la dernière place.

La notion de la valeur traditionnelle chinoise sur « He » (Harmonie) laisse le gérant de projet chinois porter une grande attention à garder l'harmonie entre les deux parties au conflit quand il résout le conflit et il n'aime pas utiliser les approches antagonistes pour résoudre les conflits. Alors, le mode « Rivaliser », qui pourrait abîmer la relation d'harmonie des deux côtés à long terme, occupe le dernier rang.

La notion de « Zhongyong » (Doctrine du juste milieu) laisse le Chinois s'habituer à rechercher un équilibre, quand il passe à l'action. Mais une partie qui utilise le mode « Rivaliser » force l'autre partie à renoncer à ses intérêts pour satisfaire ses propres besoins et, par contre, une partie qui utilise le mode « Céder » renonce à ses propres intérêts pour répondre aux besoins de l'autre partie. On considère donc que dans le mode « Rivaliser » ou le mode « Céder » qui ne favorisent pas l'équilibre, cela entraîne une action outrancière. Donc, généralement le gérant de projet chinois n'aime pas utiliser ces deux modes de résolution de conflit. Néanmoins, pour le mode « Céder », si le gérant de projet chinois envisage que le renoncement d'un intérêt immédiat peut apporter un intérêt égale ou plus dans le futur, il sera capable de l'accepter plus facilement.

Dans le mode « Coopérer », chacune de deux parties au conflit essaient de maximiser les intérêts coopératifs et il est concerné par ses propres intérêts et les intérêts de l'autre partie à la fois. Dans le mode « Chercher un compromis », chacune des deux parties répond partiellement aux besoins de l'autre partie et sur la base que si on veut obtenir, il faut aussi donner. Ces deux modes de résolution considèrent l'équilibre et correspondent à la philosophie de « Zhongyong ». En même temps, ces modes favorisent la relation d'harmonie. Alors, le gérant de projet chinois aime utiliser ces deux modes pour résoudre les conflits. Le gérant de projet chinois préfère le mode « Coopérer », car il laisse les deux parties maximiser leurs intérêts, mais le mode « Chercher un compromis » demande à chacune des parties de renoncer à une partie de ses intérêts.

Le mode « Éviter » se trouve en troisième place. Parce que le Chinois aime « He » (Harmonie) et n'aime pas l'action antagoniste frondeuse directement, le mode « Éviter » est souvent utilisé par le gérant de projet comme une mesure temporaire pour détendre l'atmosphère antagoniste. Dans les autres cas, le mode « Éviter » est utilisé par le gérant de projet chinois comme une stratégie pour observer la situation ou attendre le moment favorable de résolution de conflit.

Lorsqu'on compare la préférence relative de l'utilisation des modes de résolution de conflit de la présente recherche à celle de la recherche de Thamhain et Wilemon, on obtient les résultats présentés dans le tableau 28.

Tableau 28. Une comparaison de la préférence relative de l'utilisation des modes de résolution de conflit de la présente recherche avec celle de la recherche de Thamhain et Wilemon

MODES DE RÉSOLUTION DE CONFLIT	RANG OCCUPÉ SELON THAMHAIN ET WILLEMONT	RANG OCCUPÉ SELON LA PRÉSENTE RECHERCHE
Rivaliser	4	5
Coopérer	1	1
Chercher un compromis	2	2
Céder	5	4
Éviter	3	3

À la lumière des résultats présentés dans le tableau ci-dessus, on constate que le mode « Coopérer », le mode « Chercher un compromis » et le mode « Éviter » n'ont pas changé de place, occupant encore respectivement le premier, le deuxième et le troisième rang. Seul le mode « Céder » et le mode « Rivaliser » changent de rang : le mode « Rivaliser » descend du quatrième rang de la recherche de Thamhain et Wilemon au cinquième rang de la présente recherche. Le mode « Céder » est élevé du cinquième rang de la recherche de Thamhain et Wilemon au quatrième rang de la présente recherche.

Ce changement peut être principalement attribuable à la différence de culture entre la Chine et l'Occident. Les Occidentaux privilégient l'individu et font un grand cas de la loi. Par contre, les Chinois privilégient la collectivité et font un grand cas de l'éthique. Ainsi,

comparativement aux Occidentaux, les Chinois attachent plus d'importance aux relations harmonieuses et par conséquent, les Chinois évitent plus d'utiliser le mode « Rivaliser ».

Quoique tous les répondants préfèrent utiliser le mode « Coopérer », ils soulignent tous que le choix du mode de résolution de conflit doit dépendre de la situation précise dans le temps et qu'on doit voir le choix du mode de résolution de conflit selon le développement : qui s'opère la situation peut être changée selon le développement du conflit, donc, quand la situation est changée, on doit rajuster le choix de mode de résolution de conflit selon le changement.

5.4.2 L'importance des facteurs influençant le choix de mode de résolution du conflit en gestion de projet

À partir du recensement des écrits et de certaines intuitions soulevées par cette recherche, nous avons induit des facteurs qui peuvent influencer le choix de mode de résolution de conflit en gestion de projet. Nous avons donc construit une question fermée, qui est une question par ordre, sur ces facteurs. Quand les répondants de la présente recherche répondaient à cette question fermée, ils n'ont présenté aucun nouveau facteur qui peut influencer le choix du mode de résolution du conflit en gestion de projet. Dans le tableau 29, on présente le résultat de la statistique de la présente recherche sur l'importance des facteurs influençant le choix du mode de résolution de conflit en gestion de projet. (Le

chiffre 0 signale que ce facteur n'a aucune importance pour influencer le choix du mode et le chiffre 8 signale que ce facteur est très important pour influencer le choix du mode.)

L'ordre d'importance des facteurs influençant le choix du mode de résolution du conflit en gestion de projet est le suivant :

1. Intérêts concernés directement par le conflit
2. Importance du problème
3. Force relative
4. « Guanxi » (Relation) avec l'autre partie de conflit
5. Coût pour résoudre le conflit
6. Urgence du problème
7. Complexité du problème
8. Avoir raison ou non ¹

1. Si le gérant de projet est persuadé de la justesse de son argumentation.

Le facteur « Intérêts concernés directement par le conflit » occupe le premier rang. Il existe toujours des intérêts (les intérêts moraux ou les intérêts matériels) derrière le conflit. Le conflit vient des intérêts. Résoudre le conflit sert aussi les intérêts. Il n'existera pas de conflit sans intérêts et on n'a pas besoin de résoudre un conflit sans intérêts. Trouver les intérêts concernant chaque partie au conflit est la clé de résolution du conflit. Donc, le facteur « Intérêts concernés directement par le conflit » est considéré comme le facteur plus important influençant le choix du mode de résolution du conflit en gestion de projet par les répondants.

Le facteur « Importance du problème » se trouve à la deuxième place. L'importance du problème réside dans le fait que le conflit peut avoir une grande influence pour les intérêts d'ensemble ou à long terme. Quelquefois les intérêts concernés directement par le conflit ne sont pas très grands mais ce conflit peut influencer grandement les intérêts de l'ensemble ou à long terme. Par exemple le retard d'une activité qui est dans le chemin critique et qui concerne peu d'intérêts, mais cela peut entraîner le retard du projet entier. L'importance du problème présente les intérêts de l'ensemble ou à long terme. Donc, comme le facteur « Intérêts concernés directement par le conflit », le facteur « Importance du problème » est un autre facteur qui influence le plus le choix de mode de résolution du conflit en gestion de projet par les répondants.

Le facteur « Force relative » se trouve à la troisième place. On trouve qu'un paramètre important considéré par le gérant de projet chinois pour juger de la force de

l'autre partie est le pouvoir possédé par l'autre partie sur lui. En général, le gérant de projet chinois pense que le supérieur et le client ont une force supérieure à la sienne et se trouve dans une position favorable relativement; le subordonné et le sous-traitant ont une force moins importante que la sienne et se trouvent dans une position défavorable relativement; le directeur fonctionnel a une force pratiquement égale à la sienne. Le gérant de projet chinois croit que l'efficacité des modes de résolution de conflit varie selon la force relative de l'autre partie, par exemple, le mode « Rivaliser » utilisé par le gérant de projet est efficace quand l'autre partie au conflit est le subordonné ou le sous-traitant dont la force est moins grande que le gérant de projet, mais le mode « Rivaliser » utilisé par le gérant de projet est inefficace quand l'autre partie est le supérieur ou le client dont la force est plus grande que la sienne. Donc, le gérant de projet chinois pèse la force de l'autre partie et de lui-même afin de choisir le mode de résolution du conflit.

Le facteur « Guanxi » (Relation) avec l'autre partie au conflit occupe le quatrième rang. Les répondants indiquent que si les deux parties au conflit ont une bonne relation et, par conséquent, les deux parties se font confiance, la collaboration et le compromis sont plus facilement trouvés. La bonne relation laisse le gérant de projet chinois utiliser le mode « Céder » de plein gré. En un mot, « [...] la bonne relation laisse beaucoup de choses devenir facile à faire [...] » (Répondant N° 8).

[...] dans le cas d'une bonne relation, si les intérêts concernés ne sont pas très grands et le problème n'est pas très important pour moi (le gérant de projet chinois), mais ce problème a du poids pour l'autre partie, je céderai pour donner un "Renqing"(faveur) [...] (Répondant N° 3).

Le facteur « Coût pour résoudre le conflit » occupe le cinquième rang. Les répondants indiquent que pour le même conflit, les différents modes de résolution de conflit ont des coûts différents. En même temps, pour un même conflit, les différents modes ont une efficacité différente et une efficience différente. Les coûts d'un mode ne sont pas directement proportionnels à l'efficacité et à l'efficience. D'habitude, le gérant de projet chinois cherche l'équilibre entre l'efficacité et l'efficience et les coûts, quand il choisit un mode de résolution de conflit.

Le facteur « Urgence de problème » se trouve à la sixième place. Les répondants mentionnent que quand le conflit concerne un problème urgent, le mode « Rivaliser » est sujet à être utilisé.

Le facteur « Complexité de problème » occupe le septième rang. Les répondants disent que pour un conflit dont le problème est complexe, ils utilisent souvent le mode « Éviter » pour observer et réfléchir sur le problème et ils évitent d'utiliser le mode « Rivaliser » qui peut exacerber le conflit.

La facteur « Avoir raison ou non » se trouve à la huitième place. Les répondants pensent que dans beaucoup de cas, on ne peut pas affirmer facilement qui a raison qui a tort et beaucoup de choses ne peuvent pas être jugées simplement. Donc, le facteur « Avoir raison ou non » a peu d'influence pour le choix du mode pour le gérant de projet chinois.

D'ailleurs, bien que les répondants ne présentaient pas de nouveau facteur quand ils répondaient à la question fermée sur les facteurs influençant le choix de mode de résolution du conflit en gestion de projet, pendant que nous classions et analysions les réponses des autres questions ouvertes des répondants, nous trouvions qu'il existait un autre facteur, « Statut de l'autre partie », c'est-à-dire que selon que l'autre partie soit le client, soit son supérieur, soit son subordonné, cela influence aussi le choix du mode de résolution du conflit en gestion de projet. Le facteur « Statut de l'autre partie » peut influencer le gérant de projet chinois à cause de l'influence de l'éthique. L'éthique stipule des règlements fondamentaux sur les relations humaines et les pouvoirs et les obligations de chaque position et insiste sur le fait que les gens doivent se tenir à leur place et ne pas faire des choses qui n'entrent pas dans leurs obligations ou leurs pouvoirs et qui sont incompatibles avec leur position. Par exemple, pour leur supérieur les chinois n'utilisent pas le mode « Rivaliser » et pour leur subordonné les chinois n'utilisent pas le mode « Céder », parce que la notion hiérarchique traditionnelle chinoise dans l'éthique laisse les chinois croire que forcer son supérieur équivaut à manquer d'égards envers son supérieur et céder le pas à son subordonné peut lui laisser perdre sa dignité et son prestige. Un autre exemple, quoique pour le client, en général, le gérant de projet chinois considère le client comme un autre supérieur et n'utilise pas le mode « Rivaliser », la relation entre le gérant de projet et son client n'est pas une relation hiérarchique selon l'éthique et le gérant de projet utilisera le mode « Rivaliser » dans le cas particulier, par exemple, où le client laisse le gérant de projet perdre la « face », cela peut inciter le gérant de projet à utiliser le mode « Rivaliser » pour son client, même si cela lui coûtera très cher, mais si c'est le supérieur qui laisse le

gérant de projet chinois perdre la « face », le gérant de projet chinois n'utilisera pas le mode « Rivaliser » pour son supérieur.

Les répondants soulignent qu'en général, leur choix de mode de résolution de conflit résulte du fait qu'ils ont considéré synthétiquement l'ensemble des facteurs selon la situation à un moment donné.

FORCES ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Comme toutes les recherches, cette recherche possède aussi ses forces et ses limites qui sont présentés dans le tableau 30.

Tableau 30. Les forces et les limites de la recherche

FORCES DE LA RECHERCHE	LIMITES DE LA RECHERCHE
Collecter deux type de données en même temps	Ne pas pouvoir généraliser les résultats de cette recherche sans apporter des explications
Réussir à établir les relations entre les données qualitatives et les données quantitatives	Manquer de fidélité quant aux résultats
Analyser les données à partir du point de vue de la culture traditionnelle chinoise	Manquer de fidélité dans la comparaison entre les résultats de la présente recherche et celles de Thamhain et Wilemon (1975)

Forces de la recherche

Collecter deux type de données en même temps

Cette recherche est une recherche de méthode simultanée nichée. Donc les données qualitatives et les données quantitatives peuvent être collectées en même temps. Cela permet à la présente recherche d'obtenir des perspectives par le biais de données de type différent. Cette recherche a l'avantage des deux types de données.

Réussir à établir les relations entre les données qualitatives et les données quantitatives

Les données quantitatives et les données qualitatives sont deux types de données différentes. Jusqu'à maintenant, il existe peu d'écrits qui présentent comment établir les relations entre ces deux types de données dans une recherche. Mais nous sommes arrivés à trouver les relations entre les deux types de données collectées dans la présente recherche, après avoir soigneusement analysé ces deux types de données collectées. Donc, dans la présente recherche, nous laissons ces deux types de données se compléter et se supporter, quand nous présentons et interprétons les résultats.

Analyser les données à partir du point de vue de la culture traditionnelle chinoise

Cette recherche analyse les données collectées à partir du point de vue de la culture traditionnelle chinoise. Cela permet au lecteur de pouvoir comprendre les réponses des répondants de la présente recherche et les résultats de la présente recherche plus facilement et plus profondément.

Limites de la recherche

Ne pas pouvoir généraliser les résultats de cette recherche sans apporter des explications

Certaines limites quant à l'échantillon existent dans cette recherche. D'abord, le nombre de répondants n'est pas suffisamment élevé pour traduire la réalité de l'ensemble de la population. Ensuite, les répondants travaillent seulement dans le secteur de la construction, alors les résultats ne peuvent pas être utilisés directement dans les autres secteurs. De plus, nous ne sommes pas parvenue à trouver une répondante féminine, donc les résultats de la présente recherche présentent seulement les avis du gérant de projet chinois masculin. Enfin, toutes les entreprises pour lesquelles les répondants travaillent sont installées dans la région de Shanghai, donc les résultats ne peuvent pas être significatifs dans les autres régions. Par conséquent, les résultats de cette recherche ne pourront être généralisés sans apporter des explications.

Manquer de fidélité quant aux résultats

Fortin (1996) mentionne que pour assurer la fidélité des résultats d'une recherche, le mieux est de demander à un ou à plus d'une autre personne de procéder à l'analyse des mêmes données brutes collectées par le chercheur. Normalement, si une autre personne procède à l'analyse des mêmes données brutes collectées, il pourrait aboutir à des conclusions semblables. Dans ce cas, les résultats obtenus par le chercheur sont fidèles.

Mais cette recherche est un travail personnel. Donc, les données brutes collectées dans la présente recherche n'ont pas été analysées par une autre personne afin de vérifier la fidélité des résultats.

Manquer de fidélité dans la comparaison entre les résultats de la présente recherche et celles de Thamhain et Wilemon (1975)

Parce que le type d'étude de la présente recherche est différent de celui de la recherche de Thamhain et Wilemon (1975), des méthodes différentes ont été utilisées pour collecter et analyser les données quantitatives. D'ailleurs, la taille d'échantillon de ces deux études est aussi différente. Alors, la comparaison des résultats entre ces deux études manque de fidélité.

RECOMMANDATIONS

Les résultats de la présente recherche montre que la façon de penser et d'agir du gérant de projet chinois par rapport aux conflits est influencée profondément par la culture traditionnelle chinoise. Donc, pour les Occidentaux ayant des relations d'affaire avec le gérant de projet chinois, le mieux est (1) de bien identifier sa position relative pour le gérant de projet chinois, (2) de ne pas laisser le gérant de projet chinois perdre la face et (3) d'essayer d'établir une relation personnelle avec le gérant de projet chinois, afin de réduire les chances de produire les conflits avec le gérant de projet chinois et de faciliter la résolution des conflits.

1. Bien identifier sa position relative pour le gérant de projet chinois

L'éthique a encore une influence importante pour les Chinois aujourd'hui. Les relations humaines en Chine sont structurées par l'éthique. Cela se manifeste par le fait que le même sujet a des pouvoirs et des obligations différents pour les gens qui se trouvent à des positions relatives différentes. Chacun doit se tenir à sa place et ne pas faire les choses qui ne rentrent pas dans ses obligations ou ses pouvoirs et qui sont incompatibles avec sa position relative. Donc, quand le conflit survient entre vous et le gérant de projet chinois, vous pouvez juger les attitudes globales du gérant de projet selon votre position relative

pour lui. De plus, le mieux serait que vous ne fassiez rien d'incompatible avec votre position relative pour le gérant de projet chinois. Sinon, le conflit peut être accru.

2. Ne pas laisser le gérant de projet chinois perdre la face

La « Face » est une chose importante pour les Chinois. Donc quand vous réglez un conflit entre vous et le gérant de projet chinois, vous devez toujours penser à ce point. Cela peut vous permettre d'éviter des dommages non nécessaires et de vous apporter des bénéfices inattendus.

3. Essayer d'établir une relation personnelle avec le gérant de projet chinois

Le « Guanxi » (relation) possède une puissance incroyable en Chine. Donc, quand vous commencez ou commencerez à avoir une relation d'affaire avec un gérant de projet, le mieux serait de ne pas limiter votre relation avec le gérant de projet seulement dans le travail, c'est-à-dire que vous devez essayer d'établir une bonne relation personnelle avec le gérant de projet chinois. Quand le conflit arrive entre vous et le gérant de projet chinois, une bonne relation personnelle avec celui-ci vous permet de le résoudre plus facilement.

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous avons utilisé la méthode simultanée nichée. On a choisi d'accorder une prédominance à la méthode qualitative à cause du peu de connaissance sur le sujet d'étude et des limites de temps et de ressources; les données quantitatives viennent enrichir les données qualitatives.

La recension des écrits permet de synthétiser les connaissances sur les concepts qui soutiennent le sujet de cette recherche : le conflit, la gestion de conflits, la gestion de conflits en contexte de projet, la culture traditionnelle chinoise, la comparaison de la culture entre la Chine et l'Occident.

Le but de cette recherche est de comprendre préliminairement la gestion de conflits en contexte de projet en Chine. Les questions suivantes délimitent la portée de cette étude.

- ✧ Quels sont les points de vue généraux du gérant de projet chinois sur le conflit?
- ✧ Quelle est l'attention relative portée par le gérant de projet chinois aux conflits se passant entre lui et les différents intervenants?

- ✧ Dans les organisations chinoises, quelles sources de conflits existent en contexte de projet?
- ✧ Quels sont les modes de résolution de conflit préférés par les gérants de projet chinois et quels sont les principaux facteurs influençant le choix du mode de résolution des conflits en gestion de projet?

Les dix entrevues individuelles semi dirigées réalisées par téléphone avec les gérants de projet chinois, qui travaillent tous dans le secteur de la construction, ont été effectuées pendant la période du 10 juillet 2005 au 15 septembre 2005 dans la région de Shanghai en Chine. Elles ont permis de collecter les données qualitatives, et à l'aide d'un questionnaire, qui consiste en des questions par ordre, nous avons collecté les données quantitatives.

Les cinq propositions posées par nous concernent tous les sujets de la présente recherche. Quatre des cinq propositions de la présente recherche sont soutenues par les données collectées. Ils sont : 1. le gérant de projet chinois met plus d'attention sur le conflit qui se passe entre lui et son supérieur et entre lui et le client; 2. Les sources de conflits en contexte de projet en Chine ressemblent à celles en Occident. Mais, il existe une grande différence dans l'intensité relative des sources de conflit en contexte de projet en Chine et celles en Occident; 3. Le gérant de projet chinois aime utiliser le mode « Éviter »; le mode « Chercher un compromis » et le mode « Coopérer » qui sont les modes de résolution de conflit préférés. Le gérant de projet chinois évite d'utiliser le mode « Rivaliser » pour

résoudre le conflit; 4. La variable « Guanxi » (Relation) avec l'autre partie au conflit a une influence importante pour le gérant de projet chinois quand il fait son choix de mode de résolution du conflit. Les données collectées n'ont révélées qu'une seule proposition fausse. La présente recherche avait proposé que le gérant de projet chinois considérait le conflit comme mauvais et devait être évité ou supprimé; par conséquent, le gérant de projet chinois ne prendra pas l'initiative de stimuler le conflit, à cause du fait que la culture traditionnelle chinoise met l'accent sur le « He » (harmonie), puisque le conflit peut rompre l'harmonie. Au contraire, les données collectées ont prouvé que les gérants de projet chinois ont déjà accepté la vision moderne sur le conflit : l'existence du conflit dans l'organisation est normale, le conflit est inévitable et il peut être bénéfique s'il est géré adéquatement. Si nécessaire, le gérant de projet stimulera le conflit.

La présente recherche trouve que le gérant de projet manifeste des niveaux d'attention différents pour les conflits ayant lieu entre lui et des gens différents. Globalement, le degré d'attention que le gérant de projet chinois porte aux conflits est plus élevé si la position hiérarchique de l'autre partie au conflit est élevée et le degré d'attention (d'élevé à bas) est comme suit : 1. les conflits se passent entre GP. et ses clients, 2. les conflits se passent entre GP. et son supérieur, 3. les conflits se passent entre GP. et les directeurs fonctionnels, 4. les conflits se passent entre GP. et ses subordonnés, 5. les conflits se passent entre GP. et ses sous-traitants.

En contexte de projet en Chine, il existe sept sources principales de conflit (les échéanciers, les coûts, les problèmes techniques, les procédures administratives, la main-d'œuvre, les priorités, la personnalité) ce qui correspond aux sources de conflit identifiées par Thamhain et Wilemon (1975) en contexte de projet en Occident. Mais l'ordre d'intensité relative des sources principales de conflit obtenu par la présente recherche est différent de celui obtenu par la recherche de Thamhain et Wilemon (1975). La raison principale de cette différence est que les répondants de la présente recherche gèrent leurs projets à l'intérieur d'une structure par projet à la chinoise, mais les répondants de la recherche de Thamhain et Wilemon (1975) gèrent souvent leurs projet à l'intérieur d'une structure matricielle. De plus, les différences culturelles entre la Chine et l'Occident ont influencé cette différence d'ordre d'intensité relative des sources principales de conflit entre la Chine et l'Occident.

Le mode « Coopérer », le mode « Chercher un compromis » et le mode « Éviter » sont les modes de résolution de conflit préférés du gérant de projet chinois. Le gérant de projet n'aime pas utiliser le mode « Céder » ni le mode « Rivaliser » pour résoudre le conflit. D'ailleurs, encore à cause des différences culturelles entre la Chine et l'Occident, l'ordre de préférence relative du gérant de projet chinois quant à l'utilisation des modes de résolution de conflit de la présente recherche est différent de celui de la recherche de Thamhain et Wilemon (1975).

Enfin, il existe des facteurs qui peuvent influencer le choix du gérant de projet chinois en matière de modes de résolution de conflit en gestion de projet, et il s'agit, par ordre d'importance : des intérêts concernés directement par le conflit, de l'importance du problème, de la force relative, du « Guanxi » (Relation) avec l'autre partie au conflit, du coût pour résoudre le conflit, de l'urgence du problème, de la complexité du problème, du fait d'avoir raison ou non.

Se fondant sur ce travail préliminaire, les recherches ultérieures pourront continuer d'étudier la gestion de conflits en contexte de projet en Chine sur les aspects suivants : quelle intensité relative de chaque source de conflit existe entre le gérant de projet et son supérieur, entre le gérant de projet et ses subordonnés, entre le gérant de projet et les directeurs fonctionnels, entre le gérant de projet et ses clients, entre le gérant de projet et ses sous-traitants ? Quelle est l'intensité relative de l'influence de chaque forme de pouvoir du gérant de projet pour son supérieur, ses subordonnés, les directeurs fonctionnels, ses clients et ses sous-traitants ? Quel mode est efficace ou inefficace pour résoudre le conflit selon que : le conflit existe entre le gérant de projet et son supérieur, entre le gérant de projet et ses subordonnés, entre le gérant de projet et les directeurs fonctionnels, entre le gérant de projet et ses clients, entre le gérant de projet et ses sous-traitants?

BIBLIOGRAPHIE

Adams, John R.; Campbell, Bryan W. 1986. Roles and Responsibilities of The Project Manager. Drexel Hill, Pa: Project Management Institute. 30p.

Aktouf, Omar. 1988. Culture organisationnelle et tâche du gestionnaire de projet. Montréal : HEC de l'Université de Montréal, 41p.

Bauer, Natalie. 2004. « In China, Project Management Can Equate to Persona ». PM Network, pp. 52-58.

Bélanger, Laurent; Benabou, Charles; Bergeron, Jean-louis; Foucher, Roland; Petit, André. 1988. Gestion stratégique des ressources humaines. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur. 662p.

Bisno, Herb. 1991. Managing conflict. Newbury Park, Calif.: Sage. 175p.

Bollinger, Daniel; Hofstede, Geert. 1992. Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes? Paris : les Éditions d'Organisation. 268p.

Bréard, Richard; Pastor, Pierre. 2000. Gestion des conflits. Paris: Éditions Liaisons. 247p.

Chen, Ping; Partington, David. 2004. « An interpretive comparison of Chinese and Western conceptions of relationships in construction project management work ». International journal of Project Management, N° 22, pp. 397-406.

Creswell, John w. 2003. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: Sage Publications. 246p.

- Dadfar, Hossein; Gustavsson, Peter. 1992. «Competition by Effective Management of Cultural Diversity». International Studies of Management and Organization, Vol. 22, N° 4, pp. 81- 92.
- Dong, Jingbao; Wang, Shangyi. 2000. « L'analyse d'idéologie de la gestion basé sur la culture chinoise et sur la culture occidentale ». Revue académique de l'Institut de formation pédagogique de Shanxi, N° 4, pp. 50-52
- Fan, Hao. 1993. « L'Éthique chinoise et la gestion traditionnelle chinoise ». Journal de science social de Tianjin, N° 6, pp. 38-42.
- Fan, Hao; Ma, Chengzhi. Mars 1994. « La puissance de la culture pour la gestion chinoise ». Journal de l'industrie de l'ingénieur, Vol. 8, N° 1, pp. 52-54.
- Fortin, Marie-Fabienne. 1996. Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation. Ville Mont-Royal, Québec : Décarie. 379p.
- Gan, Huaming. 2002. Project Management: Curricula in Harvard Business School. Beijing: Chinese National Broadcast Publishers. 589p.
- Gao, Xuejian; Liu, Donglin. Juin 2000. «Les différences de la culture organisationnelle entre la Chine et l'Occident». Revue académique de l'Université de Pétrole, Vol 16, N° 3, pp. 47-49.
- Genest, Bernard-André; Nguyen, Tho Hau. 2002. Principes et techniques de la gestion de projets. Laval : Les Éditions Sigma Delta. 448p.
- Gogal, Helen C.; Ireland, Lewis R. February 1988. « Project Management: Meeting China's Challenge ». Project Management Journal, Vol.14, N° 1, pp. 61-66.
- Gu, Jianhua; Zheng, Changqiu. 1998. Introduction de la culture traditionnelle chinoise. Changsha : Édition de l'Université de l'industrie de Zhongnan. 365p.

Guan, Liping. Juillet 1995. « Conflit social ». Revue académique de l'Université de Pétrole, Vol 2, N° 4, pp. 47-49.

Guo, Zhaoyan. 2000. Gestion de conflit. Guangzhou : Édition Nanfang. 306p.

He, Yunbo; Liu, Yajing. 2000. Introduction de la culture chinoise et occidentale. Beijing : Édition des chemins de fer. 462p.

Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1989. Les rôles du gérant de projet. Université du Québec à Montréal. 12p.

Hobbs, Brian; Ménard, Pierre. 1991. « Le problème structurel en gestion de projet ». La gestion de projet : concepts et pratique. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Hutchings, Kate; Murray, Georgina. 2003. « Family, face, and favours: Do Australians adjust to accepted business conventions in China? ». Singapore Management Review, Vol.25, N° 2, pp. 25-49.

Jiang, Bin; Heiser, Daniel R. Sep/Oct 2004. « The Eye Diagram: A New Perspective on the Project Life Cycle ». Journal of Education for Business, Vol.80, N°1, pp. 10-16

Joly, Michel ; Muller, Jean-louis. 2002 De la gestion de projet au management par projet. Paris: AFNOR. 242p.

Kerzner, Harold. 2001. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York: John Wiley & Sons. 891p.

Kezsbom, Deborah S. 1989. Managing The Chaos: Conflict Among Project Teams. American Association of Cost Engineer; Transactions of the American Association, 8p.

Kirchof, Nicki S.; Adams, John R. 1986. Conflict Management for Project Managers. Drexel Hill, Pa: Project Management Institute. 53p.

- Li, Jianshe. 1990. Administration de l'organisation. Hangzhou : Éditions de l'éducation de Zhejiang.
- Li, Qi. Février 1999. « Les différences de la culture organisationnelle entre la Chine et l'Occident ». Réformation, pp. 86-90.
- Li, Xing. 2003 Introduction de comparaison de la culture orientale et occidentale. Beijing : Édition de l'Industrie aéronautique. 269p.
- Lin, Xiaohua. 2004. « Determinations of Cultural Adaptation in Chinese-U.S. Joint Ventures ». Cross Cultural Management, Vol.11, N° 1, ABI/INFORM Global, pp. 35-47
- Liu, Yunbo. 1990. L'idéologie de la gestion confucéenne chinoise. Shanghai : Édition du peuple de Shanghai. pp. 148 – 260
- Low, Sui Pheng; Shi, Yuquan. 2002. « An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects ». Management Decision, Vol.40, N° 1/2, pp. 7-16.
- Lu, Pingyu, 1989, Science organisationnelle sociale. Beijing : Édition de l'Université du peuple chinois.
- Lu, Hai. 2002. La gestion de projet. Guangzhou : Édition des livres internationaux de Guangdong. 225p.
- Ménard, Pierre. 1995. La gestion de projet. Montréal : Ordre des comptables généraux licenciés du Québec. 32p.
- Meredith, Jack R.; Mantel, Samuel J. Jr. 2000. Project Management: A Managerial Approach. New York: John Wiley & Sons. 616p.
- Morris, Peter W. G. 1987. La gestion des interfaces : une application de la théorie des organisations à la gestion des projets. École des Hautes études commerciales. 23p.

- Noronha, Carlos. 2002. « Chinese cultural values and total quality climate ». Managing Service Quality, Vol.12, N° 4, pp. 210-223
- Pinto, Jeffrey K.; Ireland, Lewis R. 1998. The Project Management Institute: Project Management Handbook. San Francisco, Calif.: Jossey – Bass Inc. Publishers. 468p.
- Probst, G. J. B. ; Mercier, J.-Y ; Rakotobarison, A. ; Bruggimann, O. 1991. Organisation et management : Structurer l'organisation. Paris : Éditions d'organisation. 182p.
- Project Management Institute. 2004. A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square Pa.: Project Management Institute. 388p.
- Raynal, Serge. 2003. Le management par projets : approche stratégique du changement. Paris : Éditions d'organisation. 355p.
- Qiu, Yizhong. 1998. La gestion de conflits organisationnel. Shanghai : Éditions de l'Université de finances et d'économie de Shanghai.
- Rich, Anne J. Aug 1996. « Doing business in China: A management accountant's guide ». Management Accounting, Vol.78, N° 2, ABI/INFORM Global, pp. 22-28.
- Shang, Jude; Liu, Xingrong; Li, Zhenggang. 2003. Introduction de la culture traditionnelle chinoise. Baoding : Édition de l'Université Hebei. 271p.
- Ritov, Ilana; Drory, Amos. Apr 1996. « Ambiguity and conflict management strategy ». International Journal of Conflict Management, Vol.7, N° 2, ABI/INFORM Global, pp. 139-145.
- Sun, Yaojun. 1997. Gestion occidentale. Guangdong: Édition Guangzhou. 783p.
- Tan, Wenru; Hao, Jie. 2002. Communication et management de tâche. Beijing: Édition de l'Université du peuple chinois. 331p.

- Tang, Renwu. 1993. « La comparaison de l'idéologique traditionnel de gestion entre la Chine et l'Occident ». Revue académique de l'Institut de formation pédagogique de Hebei. N° 4, pp.38-42.
- Thamhain, Hans J.; Wilemon, David L. Spring 1975. « Conflict Management in Project Life Cycles ». Sloan Management Review. Vol.16, No 13. pp. 31-55.
- Thiéart, Raymond-Alain. 1999. Méthodes de recherche en management. Paris : Dunod. 535p.
- Thomas, Kenneth. 1976. « Conflict and Conflict Management ». Hand book of industrial and organizational psychology (Dunnette, Marvin Dale.). Chicago: Rand Mc Nally college publishing company. pp. 889-935.
- Tian, Gengzi. 1996. « La comparaison des théories de gestion entre la Chine et l'Occident ». Revue académique de l'Institut de formation pédagogique de Hanzhong, N° 3, pp. 19-23.
- Tosi, Henry; Rizzo, John A.; Carroll, Stephen J. 1986. Managing Organizational Behavior. London: Pitman Publishing Inc. pp. 517-551.
- Usunier, Jean-Claude; Easterby-Smith, Mark; Thorpe, Richard. 2000. Introduction à la recherche en gestion. Paris : Édition Economica. 271p.
- Wilemon, David L.; Cicero, John P. 1970. « The Project Manager Anomalies and Ambiguities ». Academy of Management Journal, pp. 269-282.
- Wu, Xiangmei. 1998. « Technique de la gestion ». Revue académique de l'Institut de formation pédagogique de Hangzhong, N° 8, pp. 11-29.
- Yuan, Yicai; Chen, Jun. 2001. Hand book de la gestion de projet. Beijing : Édition de Zhongxin. 649p.

Zhang, Lihua. Juin1994. « Introduction des notions sur les conflits dans le gestion de projet ». Journal de gestion, Vol.15, N° 3, pp. 89-91.

Zhang, Jian. 2002 Science de la gestion. Beijing : Édition de la science de l'économique. 517p.

Zhao, Chunming. 2002. La gestion de l'équipe – la structure organisationnelle basée sur la gestion de l'équipe. Shanghai : Édition de peuple de Shanghai. 284p.

Zhao, Shuming; Yang, zhong. 1994. L'entreprise nationale : la gestion du cross – culture. Nanjing: Édition de l'Université de Nanjing. 434p.

Zhao, Shuming. 1995. La culture chinoise et occidentale et la gestion de l'entreprise. Beijing : Éditions des ressources humaines chinoises. 216p.

Zhong, Mingshan; Zhu, Zhengwei. 2000. L'esprit de la culture traditionnelle chinoise. Xi An : Édition de l'Université de la circulation de Xi An. 306p.

Zhou, Qiaoxiao. 1999. Technique de gestion. Chengdu : Édition Cishu en Sisuan. 498p.

Zhu, Shu. 1990. « L'analyse de la gestion de conflits dans l'entreprise internationale ». Revue de la gestion, N° 8, pp.18-20.

Zhu, Yiting; Huang, Weizhe. 1989. « La comparaison de la culture entre la Chine et l'Occident ». Revue de Philosophie, N° 6, pp. 21-26.

ANNEXE 1

CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

1.1 Nom : (facultatif) : _____

1.2 Prénom : (facultatif) : _____

1.3 Sexe : Masculin ☐ Féminin ☐

1.4 Age :

24 ans et moins ☐

25-34 ans ☐

35-44 ans ☐

45-54 ans ☐

55 ans et plus ☐

1.5 Scolarité : _____

1.6 Expérience de travail comme gérant de projet :

2 ans et moins ☐

3-5 ans ☐

6- 10 ans ☐

11 ans et plus ☐

1.7 La structure de gestion de projet (plus souvent) : _____

1.8 Le secteur de votre entreprise : _____

ANNEXE 2

LE QUESTIONNAIRE

1. Combien de temps prenez-vous pour résoudre les conflits? (Répondre en pourcentage)

2. Pourriez-vous, en utilisant les chiffres de 0 à 5, indiquer le degré relatif d'attention que vous donnez aux conflits qui se passent entre vous et les différentes personnes suivantes : votre supérieur, vos subordonnés, les directeurs fonctionnels, vos clients et vos sous-traitants dans tableau I, dans la colonne *Degré d'attention* ? Le chiffre 0 signifie que vous ne portez aucune d'attention aux conflits dans cette situation et le chiffre 5 signifie que vous portez le plus d'attention aux conflits dans cette situation.

Tableau I.

Situation de conflits	Degré d'attention
Les conflits se passent entre GP. et son supérieur	
Les conflits se passent entre GP. et ses subordonnés	
Les conflits se passent entre GP. et les directeurs fonctionnels	
Les conflits se passent entre GP. et ses clients	
Les conflits se passent entre GP. et ses sous-traitants	

GP. : Le gérant de projet

3. Il existe sept sources de conflit en contexte de projet :

- ✧ Les conflits sur les priorités surviennent quand les conceptions des participants du projet sont différentes sur la séquence des activités et des tâches du projet qui doivent être entreprises pour mener à bonne fin le projet.
- ✧ Les conflits sur les processus administratifs montrent comment le projet va être organisé et géré, à savoir les définitions de responsabilité des managers, les définitions de rapport, les relations entre les différentes interfaces, envergure de projet, l'établissement de besoins opérationnels, plan de exécution, accord de travail négocié avec les autres équipes, processus administratif de soutien, etc.

- ✧ Les conflits sur les problèmes techniques sont relatifs aux désaccords avec les spécifications de performance, les moyens d'atteindre les objectifs, etc.
- ✧ Les conflits sur la main-d'œuvre naissent de la manière dont le gérant de projet obtient les ressources d'humain des autres domaines.
- ✧ Les conflits sur le coût sont relatifs aux désaccords avec l'estimation des coûts et sur l'allocation des fonds entre les différents lots de travail.
- ✧ Les conflits sur échéanciers sont relatifs aux désaccords avec la séquence et avec l'échéancier des tâches.
- ✧ Les conflits sur la personnalité sont relatifs aux désaccords avec les sujets interpersonnels.

Dans tableau II, dans la colonne de *Intensité de conflit*, pourriez-vous utiliser un chiffre de 0 à 7 pour marquer l'intensité des conflits de chaque source de conflit ? Le chiffre 0 signifie que vous n'avez jamais rencontré cette source de conflit, le chiffre 7 signifie que l'intensité du conflit de cette source est la plus élevée. (Si vous pensez qu'il existe d'autres sources de conflit, vous pouvez les ajouter dans le tableau II et le chiffre (7 + n) remplacera le chiffre 7 pour représenter que l'intensité de conflit de cette source est la plus élevée; n est égal au nombre de sources de conflit que vous ajoutez).

Tableau II

SOURCES DE CONFLIT	INTENSITÉ DE CONFLIT
Les priorités	
Les procédures administratives	
Les problèmes techniques	
La main-d'œuvre	
Les coûts	
Les échéanciers	
La personnalité	

4. Il y a cinq principaux modes de résolution de conflit utilisés par les gestionnaires soit : « Rivaliser », « Coopérer », « Éviter », « Céder », « Chercher un compromis ».

✧ Le mode « Rivaliser » : une partie s'inquiète peu des intérêts de l'autre. Elle essaie d'imposer son point de vue à l'autre partie par la force. Elle force l'autre partie renoncer à ses intérêts pour satisfaire ses propres besoins.

✧ Le mode « Coopérer » : deux parties affrontent carrément le problème en cherchant la meilleure solution pour l'ensemble, en se limitant à une discussion rationnelle. Chacune des deux parties est concernée par ses propres intérêts et les intérêts de l'autre partie à la fois. Les deux parties essaient de maximaliser les intérêts coopératifs et de trouver une solution optimale et durable qui peut laisser les deux parties gagner en même temps.

✧ Le mode « Éviter » : une partie ne fait pas face au conflit, évite de discuter des points de divergence.

✧ Le mode « Céder » : une partie renonce à ses propres intérêts pour répondre aux besoins de l'autre partie ou renonce ses propres points de vue.

- ✧ Le mode « Chercher un compromis » : chacune des deux parties répond partiellement aux besoins de l'autre partie. Les deux parties recherchent une position intermédiaire par une série de négociations.

Pourriez-vous utiliser les chiffres de 1 à 5 pour marquer le degré de préférence relatif à l'utilisation de ces cinq modes de résolution de conflit dans le tableau III ? Le chiffre 5 signifie que vous préfère plus utiliser ce mode pour résoudre les conflits.

Tableau III.

Mode de résolution de conflit	Degré de préférence
Rivaliser	
Coopérer	
Chercher un compromis	
Céder	
Éviter	

5. Plusieurs facteurs peuvent influencer le choix de mode de résolution du conflit en gestion de projet. À l'aide du tableau IV et sur une échelle de 0 à 8, veuillez établir l'importance de ces facteurs quant à leur potentiel d'influencer le choix de mode de résolution du conflit en gestion de projet, le chiffre 0 signale que ce facteur n'a aucune importance pour influencer le choix de mode et le chiffre 8 signale que ce facteur a une très grande importance pour influencer le choix de mode. (Si vous pensez qu'il existe d'autres facteurs qui sont susceptibles d'influencer le choix de modèle de résolution du conflit en gestion de projet, vous pouvez les ajouter dans le tableau IV et le chiffre $(8 + n)$ remplacera le chiffre 8 pour signaler que ce facteur a une très grande influence sur le choix du mode. Le chiffre n est égal au nombre de facteurs que vous ajoutez)

Tableau IV.

FACTEURS	IMPORTANCE
Importance du problème	
Intérêts concernés directement par le conflit	
Force relative	
Complexité du problème	
Urgence du problème	
« Guanxi » (Relation) avec l'autre partie de conflit	
Coût pour résoudre le conflit	
Avoir raison ou non	